

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

DES CONDITIONS DU PARTAGE DES CONNAISSANCES
DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE :
LA CONTRIBUTION DES ACTEURS
À LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

PAR
GAÉTAN MARTEL

JUILLET 2015

COMPOSITION DU JURY

Cette thèse intitulée :

DES CONDITIONS DU PARTAGE DES CONNAISSANCES
DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE
LA CONTRIBUTION DES ACTEURS
À LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

présentée par :

Gaétan Martel

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Étienne Charbonneau, président-rapporteur
École nationale d'administration publique

Louise Lemire, directrice de recherche
École nationale d'administration publique

Moktar Lamari, codirecteur de recherche
École nationale d'administration publique

Victor Y. Haines III, examinateur externe
École de relations industrielles, Université de Montréal

RÉSUMÉ

Certaines organisations publiques mettent en œuvre des stratégies de gestion des connaissances afin de s'adapter à un environnement caractérisé, entre autres, par des départs massifs à la retraite de fonctionnaires et des restrictions budgétaires. Élément essentiel de cette stratégie de gestion, le partage des connaissances pose problème. Fondé principalement sur les théories de l'échange social et de l'action raisonnée, un modèle a été conçu afin de structurer une recherche sur les déterminants de l'adoption d'un comportement de partage des connaissances par des fonctionnaires. De type quantitatif, la méthodologie implique l'utilisation d'un questionnaire autoadministré en ligne afin de collecter des données qui seront analysées au moyen d'équations structurelles. Plusieurs variables sont traitées, notamment, l'altruisme, le soutien organisationnel perçu et l'état du contrat psychologique. S'ajoutent l'attitude, l'intention et la norme subjective concernant le partage des connaissances, ainsi que le comportement de partage, le rendement individuel et la performance organisationnelle. Un échantillon de 1206 personnes a été obtenu à partir de 40 ministères et organismes (N = 50010 personnes) de la fonction publique québécoise (FPQ). Les répondants sont des femmes à 60 % (58 %). Ils sont âgés en moyenne de 43,1 ans (FPQ = 47,2) et sont des professionnels à 39 % (FPQ = 38 %). Les analyses statistiques ont permis d'obtenir les modèles structurels des figures 4.21 et 4.22 bien ajustés aux données empiriques de l'échantillon ($S-B\chi^2 = 2637,44^{***}$; $df = 757$; $SRMR = 0,058$; $CFI = 0,94$; $NNFI = 0,93$; $RMSEA = 0,045$). Selon ces modèles, l'altruisme est le principal déterminant positif du partage des connaissances entre les fonctionnaires québécois. L'attitude envers le partage et l'intention de partager sont aussi des médiateurs de l'altruisme vers l'adoption des comportements de partage des

connaissances ($R^2 = 0,28$). Les résultats de la recherche révèlent aussi une certaine influence négative de l'état du contrat psychologique sur les comportements altruistes et sur l'attitude envers les comportements de partage des connaissances. Par ailleurs, le modèle structurel permet d'expliquer 31 % de la variance de la performance organisationnelle. Cette performance dépend principalement de la perception de soutien organisationnelle ($\beta_{\text{total}} = 0,38, p < 0,05$) et du rendement individuel ($\beta_{\text{total}} = 0,22, p < 0,05$), mais est fortement influencée négativement par l'état du contrat psychologique ($\beta_{\text{total}} = - 0,44, p < 0,05$). L'effet total des comportements de partage des connaissances sur la performance organisationnelle apparaît plutôt faible ($\beta_{\text{total}} = 0,09, p < 0,05$). Ces résultats impliquent que pour améliorer le partage des connaissances et la performance organisationnelle, il faudrait maximaliser l'adoption des comportements altruistes par les fonctionnaires et minimiser le sentiment de violation comme état du contrat psychologique. Ce processus d'amélioration nécessiterait la mise en œuvre d'une stratégie de ressources humaines (RH) orientée vers l'établissement d'un environnement organisationnel collaboratif qui favoriserait la construction d'un contrat psychologique relationnel axé sur un engagement organisationnel affectif et d'un schéma mental identitaire du fonctionnaire québécois fondé sur l'altruisme. Cette stratégie RH ne pourrait s'élaborer, ni être mise en œuvre, sans l'apport d'un *leadership* de type transformationnel qui favoriserait le *followership*, la collaboration, l'autonomie et l'expression des compétences des fonctionnaires.

Mots-clés : Échange social, action raisonnée, partage des connaissances, contrat psychologique, altruisme, méthode quantitative, équation structurelle, leadership.

ABSTRACT

Expected civil servant mass retirements and a budgetary restrictions environment requires public organizations to implement knowledge management strategy in order to adapt. As a core element of that management strategy knowledge sharing raises issues. A research model based on social exchange theory and reasoned action theory is designed to assess determinants of knowledge sharing behaviours adoption by civil servants. As a part of quantitative research method data was collected to be analysed through structural equations modeling using on line self administered survey. Among other variables altruism, perceived organizational support and psychological status are retained. Knowledge sharing attitude, intention and subjective norm are added to a set of variables which also comprises knowledge sharing behaviors and individual and organizational performance. Quebec public service (QPS) provided a sample of 1206 people from 40 ministries and agencies (N = 50 010 people). Respondents are women at 60 % (58 %). With an average age of 43,1 (QPS = 47,2) 39 % (FPQ = 38 %) of respondents are professionals. Well adjusted to empirical data structural models from figures 4.21 and 4.22 were produced with statistical analysis ($S-B\chi^2 = 2637,44^{***}$; $df = 757$; $SRMR = 0,058$; $CFI = 0,94$; $NNFI = 0,93$; $RMSEA = 0,045$). Models show that altruism is the key positive antecedent of Quebec civil servants knowledge sharing behaviors. However altruism's influence on actual knowledge sharing behaviours is mediated by both attitude towards knowledge sharing and intention to share ($R^2 = 0,28$). Research findings also reveal psychological contract status and its negative influence on altruistic behaviours and on attitudes towards knowledge sharing as well. Furthermore structural models explain 31 % of variance of organizational performance. Although this performance results mainly from

perceived organizational support ($\beta_{\text{total}} = 0,38, p < 0,05$) and individual performance ($\beta_{\text{total}} = 0,22, p < 0,05$) a large negative influence from psychological contract status ($\beta_{\text{total}} = - 0,44, p < 0,05$) is significant. Knowledge sharing behaviours total effect on organizational performance is rather weak ($\beta_{\text{total}} = 0,09, p < 0,05$). Any improvement to knowledge sharing and organizational performance under these conditions would require maximizing civil servant engagement in altruistic behaviours and minimizing feelings of violation as a psychological contract status. This improvement process should be sustained by the implementation of a human resources (HR) strategy focused on creating a collaborative work environment that could foster the development of relational psychological contract structuring affective organizational commitment and of altruistic civil servant identity pattern. Such an HR strategy could not be designed and implemented without contribution from a transformational type of leadership that would enhance followership, collaboration, autonomie and full use of civil servant competencies.

Keywords: Social Exchange; Reasoned Action; Knowledge Sharing; Psychological Contract; Altruism; Quantitative Method; Structural Equation; Leadership.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	V
ABSTRACT	VII
LISTE DES FIGURES	XV
LISTE DES TABLEAUX	XIX
TABLE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS	XXVII
REMERCIEMENTS	XXIX
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
CADRE GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE	11
1.1 L'organisation	11
1.2 L'environnement	12
1.2.1 L'environnement externe	13
1.2.2 L'environnement interne	15
1.3 L'adaptation à l'environnement	18
1.3.1 L'adaptation organisationnelle	18
1.3.2 L'adaptation individuelle	21
1.3.3 La stratégie d'adaptation	23
1.4 Les difficultés de la mise en œuvre de la stratégie de gestion des connaissances	24
1.4.1 Le chaînon humain	25
1.4.2 La relation d'emploi	31
1.5 Le problème de l'adoption des comportements de partage des connaissances	33
CHAPITRE II	
LES CONDITIONS DE L'ADOPTION D'UN COMPORTEMENT DE PARTAGE DES CONNAISSANCES	39

2.1	Une revue des écrits sur le partage des connaissances.....	43
2.2	L'approche systémique	49
	2.2.1 Le concept de système	52
	2.2.2 Le concept d'environnement	58
	2.2.3 Un modèle systémique d'organisation	60
	2.2.4 Les processus de transformation.....	63
2.3	Les facteurs liés à l'environnement externe.....	64
2.4	Les facteurs liés à l'environnement interne	64
	2.4.1 La culture organisationnelle	64
2.5	Le concept de connaissance	68
	2.5.1 La connaissance en général	68
	2.5.2 La connaissance dans le contexte organisationnel.....	69
	2.5.3 La gestion de la connaissance.....	72
	2.5.4 Le partage des connaissances	74
	2.5.5 Les schémas mentaux	77
2.6	L'échange social.....	78
	2.6.1 Le contrat psychologique.....	81
	2.6.2 La théorie des échanges leader-membre.....	92
	2.6.3 Le soutien organisationnel perçu	94
	2.6.4 La justice organisationnelle	96
2.7	Les facteurs liés à la personne.....	99
	2.7.1 L'altruisme.....	99
2.8	L'adoption des comportements de partage des connaissances	102
	2.8.1 La théorie de l'action raisonnée (T.A.R.).....	104
	2.8.2 Des résultats empiriques	110
2.9	Les limites de la théorie de l'action raisonnée	111
	2.9.1 Omission de l'influence de l'affect.....	112
	2.9.2 Prééminence du cognitivisme	112
	2.9.3 Omission de l'importance de l'obligation morale	113
	2.9.4 Importance des compétences, des ressources et de la coopération.....	113

2.10	Les variantes de la théorie de l'action raisonnée	114
2.10.1	La théorie du comportement planifié (T.C.P.).....	114
2.10.2	Le modèle d'acceptation de la technologie	115
2.10.3	La théorie des comportements interpersonnels.....	115
2.11	Les extrants du système de l'organisation	116
2.11.1	Le rendement et la performance.....	116
2.11.2	La citoyenneté organisationnelle	119
2.12	Les questions spécifiques de recherche	120
2.13	Le modèle conceptuel de la recherche.....	122
2.14	Conclusion.....	123
CHAPITRE III		
MÉTHODOLOGIE.....		125
3.1	Le modèle de recherche opérationnalisé.....	125
3.2	Les liens entre les variables et les questions de recherche	129
3.3	La démarche de recherche	129
3.4	La mesure des variables.....	131
3.4.1	Les variables dépendantes.....	132
3.4.2	Les variables indépendantes.....	136
3.4.3	Les variables médiatrices	145
3.4.4	Les variables de contrôle.....	149
3.4.5	Les variables sociodémographiques.....	150
3.5	Le plan d'analyse des données	152
3.6	Les aspects éthiques.....	152
CHAPITRE IV		
RÉSULTATS		155
4.1	Introduction.....	155
4.2	L'analyse des données	157
4.3	La vérification de l'exactitude des données.....	157
4.3.1	Les logiciels utilisés	158
4.3.2	La source des données du sondage.....	158

4.3.3	La marge d'erreur de l'échantillon	159
4.3.4	La source des données de la fonction publique	159
4.4	La description générale de l'échantillon	160
4.5	La représentativité de l'échantillon.....	164
4.6	L'analyse des données manquantes	170
4.7	Les réponses aux questions du sondage pour chaque variable latente.....	171
4.8	La vérification de la normalité des données.....	173
4.8.1	La vérification de la normalité univariée.....	174
4.8.2	La vérification de la normalité multivariée	174
4.9	La vérification de la linéarité et de l'homoscédasticité des données	175
4.10	La vérification des aberrations multivariées	175
4.11	La validité de l'instrument de mesure.....	178
4.11.1	L'analyse factorielle exploratoire.....	178
4.11.2	La vérification de la fidélité des échelles de mesures	182
4.11.3	L'analyse de la validité de construit.....	186
4.12	L'analyse factorielle confirmatoire	189
4.12.1	Les tests d'ajustement du modèle théorique de mesure	193
4.12.2	La vérification de l'ajustement des échelles individuelles de mesure.....	195
4.12.3	La modification du modèle de mesure théorique	208
4.13	La synthèse des résultats de l'analyse du modèle de mesure.....	210
4.13.1	Le modèle de mesure théorique.....	210
4.13.2	Les données empiriques	211
4.13.3	L'estimation des paramètres du modèle de mesure théorique.....	211
4.14	L'analyse structurelle du modèle de recherche.....	212
4.14.1	La description du modèle structurel théorique	212
4.14.2	Les tests d'ajustement du modèle structurel théorique.....	214
4.14.3	La modification du modèle structurel	215
4.15	La synthèse des résultats de l'analyse du modèle structurel	220
4.15.1	Le modèle structurel théorique.....	220
4.15.2	L'analyse des effets directs des variables latentes du modèle MSM ₃	222

4.15.3	L'analyse des effets indirects et totaux des variables latentes	223
4.15.4	La taille des effets	225
4.16	L'analyse multigroupe de l'invariance des modèles	225
4.16.1	La vérification de l'invariance du modèle de mesure	226
4.16.2	La vérification de l'invariance du modèle structurel	240
4.17	L'influence des variables de contrôle	254
4.18	Conclusion	257
CHAPITRE V		
DISCUSSION		
5.1	Introduction.....	261
5.2	Les objectifs et les questions de la recherche	261
5.2.1	Les réponses aux questions de recherche.....	262
5.3	L'approche systémique de la gestion des conditions du partage des connaissances.....	274
5.3.1	La maximalisation de l'altruisme.....	276
5.3.2	La minimalisation du sentiment de violation du contrat psychologique	287
5.4	Forces, limites et pistes de recherche future	298
5.4.1	Les forces de la recherche	299
5.4.2	Les limites de la recherche	300
5.4.3	Des pistes de recherche future.....	303
CONCLUSION		
APPENDICE A		
LA LETTRE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR.....		
311		
APPENDICE B		
LA LETTRE AUX PARTICIPANTS.....		
313		
APPENDICE C		
LA LISTE DES MINISTÈRES ET ORGANISMES PARTICIPANTS		
315		
APPENDICE D		
LA LISTE DES VARIABLES ET DES CODES D'IDENTIFICATION		
317		
APPENDICE E		
LES STATISTIQUES DESCRIPTIVES DÉTAILLÉES DES INDICATEURS PAR VARIABLE LATENTE.....		
319		

APPENDICE F	
LES HISTOGRAMMES DES INDICATEURS	325
APPENDICE G	
LES MATRICES DE CORRÉLATION ET DE SIGNIFICATION DES INDICATEURS	335
APPENDICE H	
LA MÉTHODE DE CALCUL DE LA DIFFÉRENCE DU X^2 ÉTALONNÉ.....	341
APPENDICE I	
LA COMPARAISON DES LISTES DE MINISTÈRES ET ORGANISMES	345
APPENDICE J	
LA VÉRIFICATION DE L'INVARIANCE DU MODÈLE STRUCTUREL MSM_6	347
RÉFÉRENCES	351

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
Figure 2.1 Le cadre de la relation d'emploi.	41
Figure 2.2 Le modèle de recherche de Wang et Noe 2010.	44
Figure 2.3 Le modèle de recherche de Chennamaneni et ses collègues (2012).	48
Figure 2.4 Le modèle des processus de la gestion stratégique des ressources humaines.	49
Figure 2.5 La représentation schématique d'un système.	55
Figure 2.6 Les différents niveaux de l'environnement organisationnel.....	59
Figure 2.7 Un modèle schématique du système de l'organisation.....	61
Figure 2.8 Le processus de la rupture et de la violation du contrat psychologique.	88
Figure 2.9 Les réactions individuelles à la rupture et à la violation du contrat psychologique.	91
Figure 2.10 Le schéma du processus décisionnel.....	103
Figure 2.11 Le modèle schématique du cadre conceptuel de Fishbein et Ajzen....	105
Figure 2.12 Le modèle schématique de la théorie de l'action raisonnée de Fishbein et Ajzen.	107
Figure 2.13 Le modèle d'analyse de Foss et ses collègues.	121
Figure 2.14 Le modèle conceptuel de la recherche de Martel (2012).	122
Figure 3.1 Le modèle de recherche opérationnalisé de Martel (2012).	126
Figure 4.1 Le modèle de recherche opérationnalisé simplifié de Martel (2014)....	156
Figure 4.2 L'effectif des répondants par ministère ou organisme participant.....	162
Figure 4.3 L'effectif des répondants des trois plus grands contributeurs par région administrative.....	162

Figure 4.4	L'effectif des répondants par région administrative.....	163
Figure 4.5	L'effectif des répondants selon la catégorie d'emploi et le type de comportement de partage des connaissances.	169
Figure 4.6	Le rhô de Jöreskog.	184
Figure 4.7	Le rhô de convergence.....	187
Figure 4.8	Le modèle de mesure théorique à 9 facteurs MM_0	190
Figure 4.9	Le modèle de mesure de la norme subjective (NSB).	196
Figure 4.10	Le modèle de mesure de l'état du contrat psychologique (SDV).....	197
Figure 4.11	Le modèle de mesure du soutien organisationnel perçu (SOP).....	199
Figure 4.12	Le modèle de mesure de l'altruisme envers le partage des connaissances (ALT).	200
Figure 4.13	Le modèle de mesure de l'attitude envers le partage des connaissances (APC).	202
Figure 4.14	Le modèle de mesure de l'intention de partager des connaissances (INT).....	203
Figure 4.15	Le modèle de mesure des comportements de partage des connaissances (CPC).....	205
Figure 4.16	Le modèle de mesure du rendement individuel (RDE).	206
Figure 4.17	Le modèle de mesure de la performance organisationnelle (PDO).....	207
Figure 4.18	Le modèle de mesure modifié MMM_3	210
Figure 4.19	Le modèle structurel théorique de recherche (MS_0).....	213
Figure 4.20	Le modèle structurel théorique de recherche (MS_0) testé.	216
Figure 4.21	Le modèle structurel théorique modifié (MSM_3).....	218
Figure 4.22	Le modèle structurel modifié (MSM_6).....	219
Figure 5.1	Le modèle structurel théorique de recherche (MS_0).....	263
Figure 5.2	L'adéquation entre le milieu de travail et l'altruisme.	285
Figure 5.3	Le système des relations d'emploi.	287
Figure 5.4	Le choix d'un contrat psychologique stratégiquement pertinent.	295

Figure F.1	Histogramme de la norme subjective envers le partage des connaissances (NSB).....	325
Figure F.2	Histogramme de l'état du contrat psychologique (SDV).....	326
Figure F.3	Histogramme du soutien organisationnel perçu (SOP).....	327
Figure F.4	Histogramme de l'altruisme (ALT).....	328
Figure F.5	Histogramme de l'attitude envers le partage des connaissances (APC). 329	
Figure F.6	Histogramme de l'intention de partager des connaissances (INT).	329
Figure F.7	Histogramme des comportements de partage des connaissances (CPC). 330	
Figure F.8	Histogramme du rendement individuel (RDE).....	330
Figure F.9	Histogramme de la performance organisationnelle (PDO).....	331
Figure F.10	Histogramme de l'âge des répondants.....	331
Figure F.11	Histogramme du sexe et du diplôme des répondants.....	332
Figure F.12	Histogramme des anciennetés en années.	332
Figure F.13	Histogramme des emplois.....	333
Figure F.14	Histogramme des régions administratives.	333
Figure F.15	Histogramme des ministères et organismes participants.	334

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
Tableau 2.1 Études récentes sur le partage des connaissances.....	46
Tableau 2.2 Une typologie de systèmes	53
Tableau 2.3 Quelques propriétés des systèmes	58
Tableau 2.4 Une description du modèle schématique du système de l'organisation.....	62
Tableau 2.5 Différents aspects de la connaissance.....	70
Tableau 2.6 Une taxonomie des connaissances.....	71
Tableau 2.7 Une taxonomie des activités de partage des connaissances	76
Tableau 2.8 Un exemple du contenu d'un contrat psychologique.....	83
Tableau 2.9 Les sources de rupture et de violation du contrat psychologique.....	90
Tableau 2.10 Les cinq facteurs de la personnalité.....	100
Tableau 2.11 Les principaux éléments de la théorie de l'action raisonnée	108
Tableau 2.12 Les coefficients de détermination (R^2) des principales variables de la théorie de l'action raisonnée	111
Tableau 3.1 La cohérence interne et la matrice de corrélation du questionnaire de Yi (2009).....	133
Tableau 3.2 Le questionnaire de Yi (2009).....	134
Tableau 3.3 L'échelle de mesure du rendement de l'employé de Lemire et Saba (2004).....	135
Tableau 3.4 Le SPOS à 8 items.....	139
Tableau 3.5 L'échelle de mesure du sentiment de violation de Lemire et Saba (2004) 143	143
Tableau 3.6 L'échelle de l'altruisme de Chennamaneni (2006) et Chennamaneni et al. (2012).....	145

Tableau 3.7	L'échelle de mesure de l'attitude de Chennamaneni (2006) et Chennamaneni et al. (2012)	146
Tableau 3.8	L'échelle de mesure de l'intention de Chennamaneni (2006) et Chennamaneni et al. (2012)	148
Tableau 3.9	L'échelle de mesure de la norme subjective de Chennamaneni (2006) et Chennamaneni <i>et al.</i> (2012)	149
Tableau 4.1	La description générale de l'échantillon.....	161
Tableau 4.2	Les caractéristiques comparées de l'échantillon	165
Tableau 4.3	L'effectif des répondants selon l'âge en années.....	166
Tableau 4.4	Le profil sociodémographique d'emploi des répondants selon le sexe 166	
Tableau 4.5	Les codes des indicateurs des comportements de partage des connaissances	168
Tableau 4.6	L'effectif des répondants en pourcentage selon la catégorie d'emploi et le type de comportement de partage des connaissances.....	168
Tableau 4.7	Les données manquantes par ordre croissant de nombre.....	170
Tableau 4.8	Les statistiques descriptives par variable latente	172
Tableau 4.9	La vérification de la normalité des échantillons avec EQS	175
Tableau 4.10	La liste des aberrations multivariées.....	176
Tableau 4.11	L'effet des aberrations multivariées sur les équations structurelles	177
Tableau 4.12	L'effet des aberrations multivariées sur les indices d'ajustement.....	177
Tableau 4.13	Les corrélations non significatives entre les indicateurs (N = 1206)..	179
Tableau 4.14	Les corrélations entre les variables latentes du modèle théorique	180
Tableau 4.15	La matrice des composantes après rotation (n = 1206).....	181
Tableau 4.16	Les indices de fidélité / cohérence interne des échelles de mesure	183
Tableau 4.17	Les indices de fidélité des échelles de mesure (ρ de Jöreskog)	185
Tableau 4.18	Les indices de fidélité combinée du modèle de mesure (ρ de Raykov) 186	
Tableau 4.19	Les indices de la validité convergente	188

Tableau 4.20 La validité discriminante des construits du modèle global à 9 facteurs (n = 1206).....	189
Tableau 4.21 Les coefficients de régression du modèle global à 9 facteurs (n = 1206) 192	
Tableau 4.22 Les indices d'ajustement, leur valeur critique et leur description	193
Tableau 4.23 L'analyse factorielle confirmatoire : les indices d'ajustement du modèle théorique de mesure	194
Tableau 4.24 L'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle NSB.....	197
Tableau 4.25 L'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle SDV	198
Tableau 4.26 L'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle SOP	200
Tableau 4.27 L'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle ALT.....	201
Tableau 4.28 L'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle APC.....	202
Tableau 4.30 L'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle CPC.....	206
Tableau 4.31 L'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle RDE	207
Tableau 4.32 L'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle PDO	208
Tableau 4.33 L'analyse factorielle confirmatoire : indices d'ajustement du modèle théorique de mesure modifié.....	209
Tableau 4.34 L'analyse structurelle : indices d'ajustement du modèle théorique de recherche (MS ₀).....	214
Tableau 4.35 L'analyse structurelle : indices d'ajustement du modèle théorique modifié.....	217
Tableau 4.36 La décomposition des effets des variables latentes	224
Tableau 4.37 La comparaison de l'ajustement du modèle de mesure selon l'échantillon.....	227
Tableau 4.38 La vérification de l'invariance du modèle de mesure selon l'échantillon 228	
Tableau 4.39 La comparaison de l'ajustement du modèle de mesure selon le sexe des répondants	229
Tableau 4.40 La vérification de l'invariance du modèle de mesure selon le sexe....	229

Tableau 4.41 La comparaison de l'ajustement du modèle de mesure selon l'âge des répondants	230
Tableau 4.42 La vérification de l'invariance du modèle de mesure selon l'âge.....	231
Tableau 4.43 La comparaison de l'ajustement du modèle de mesure selon l'ancienneté des répondants	232
Tableau 4.44 La vérification de l'invariance du modèle de mesure selon l'ancienneté	233
Tableau 4.45 La comparaison de l'ajustement du modèle de mesure selon la catégorie d'emploi	234
Tableau 4.46 La vérification de l'invariance du modèle de mesure selon la catégorie d'emploi	235
Tableau 4.47 La comparaison de l'ajustement du modèle de mesure selon le ministère ou l'organisme	236
Tableau 4.48 La vérification de l'invariance du modèle de mesure selon le ministère ou l'organisme	238
Tableau 4.49 La comparaison de l'ajustement du modèle de mesure selon la scolarité	239
Tableau 4.50 La vérification de l'invariance du modèle de mesure selon la scolarité	240
Tableau 4.51 La comparaison des indices d'ajustement du modèle structurel selon l'échantillon	241
Tableau 4.52 La vérification de l'invariance du modèle structurel selon l'échantillon	242
Tableau 4.53 La comparaison des indices d'ajustement du modèle structurel selon le sexe	243
Tableau 4.54 La vérification de l'invariance du modèle structurel selon le sexe	243
Tableau 4.55 La comparaison des indices d'ajustement du modèle structurel selon l'âge	244
Tableau 4.56 La vérification de l'invariance du modèle structurel selon l'âge	245
Tableau 4.57 La comparaison de l'ajustement du modèle structurel selon l'ancienneté	246

Tableau 4.58	La vérification de l'invariance du modèle structurel selon l'ancienneté	246
Tableau 4.59	La comparaison de l'ajustement du modèle structurel selon la catégorie d'emploi	247
Tableau 4.60	La vérification de l'invariance du modèle structurel selon la catégorie d'emploi	249
Tableau 4.61	La comparaison de l'ajustement du modèle structurel selon le ministère ou l'organisme	250
Tableau 4.62	La vérification de l'invariance du modèle structurel selon le ministère ou organisme.....	252
Tableau 4.63	La comparaison de l'ajustement du modèle structurel selon la scolarité	253
Tableau 4.64	La vérification de l'invariance du modèle structurel selon la scolarité	254
Tableau 4.65	La vérification de l'influence des variables de contrôle	256
Tableau 5.1	Les résultats des régressions entre les variables latentes.....	264
Tableau 5.2	Les indices d'ajustements des modèles structurels modifiés.....	266
Tableau 5.3	Les effets des déterminants des comportements de partage des connaissances (CPC).....	267
Tableau 5.4	Les coefficients de détermination (R^2) des variables des modèles structurels.....	269
Tableau 5.5	Les statistiques des variables manifestes de la norme subjective.....	271
Tableau 5.6	Les statistiques des variables manifestes de l'état du contrat psychologique	272
Tableau 5.7	Les effets des déterminants de la performance organisationnelle (PDO)	273
Tableau 5.8	Les caractéristiques déterminantes du sens en milieu de travail	278
Tableau 5.9	L'adéquation entre les paramètres du système RH, le style de leadership et le type de contrat psychologique	294
Tableau 5.10	Des exemples d'organisation du travail selon un mode collaboratif..	297
Tableau D.1	La liste des variables du modèle de recherche	317

Tableau D.2	La liste des variables démographiques	318
Tableau E.1	Les statistiques descriptives de la norme subjective (NSB)	319
Tableau E.2	Les statistiques descriptives de l'état du contrat psychologique (SDV) 320	
Tableau E.3	Les statistiques descriptives du soutien organisationnel perçu (SOP)	320
Tableau E.4	Les statistiques descriptives de l'altruisme (ALT)	321
Tableau E.5	Les statistiques descriptives de l'attitude envers le partage des connaissances (APC).....	321
Tableau E.6	Les statistiques descriptives de l'intention de partager des connaissances (INT).....	322
Tableau E.7	Les statistiques descriptives des comportements de partage des connaissances (CPC).....	322
Tableau E.8	Les statistiques descriptives du rendement des employés (RDE).....	323
Tableau E.9	Les statistiques descriptives de la performance de l'organisation (PDO) 323	
Tableau G.1	Indice KMO et test de Bartlett (n = 1206)	335
Tableau G.2	Les intercorrélations entre les indicateurs (r de Pearson; n = 1206)...	336
Tableau G.3	Signification unilatérale des intercorrélations (r de Pearson; n = 1206) 337	
Tableau G.4	Les intercorrélations entre les indicateurs (r de Spearman; n = 1206)	338
Tableau H.1	Satorra-Bentler (2001) Scaled Difference Chi-Square Test for LISREL 9, EQS, or Mplus.....	341
Tableau H.2	Les résultats des tests de différence du S-B χ^2	343
Tableau J.1	La comparaison des coefficients de piste des modèles structurels	347
Tableau J.2	La vérification de l'invariance du modèle structurel MSM ₆ selon l'échantillon.....	348
Tableau J.3	La vérification de l'invariance du modèle structurel MSM ₆ selon le sexe 348	
Tableau J.4	La vérification de l'invariance du modèle structurel MSM ₆ selon l'âge 348	

Tableau J.5 La vérification de l'invariance du modèle structurel MSM ₆ selon l'ancienneté	349
---	-----

TABLE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS

AGFI	<i>Adjusted goodness-of-fit index</i>
ALT	Altruisme
AMOS	<i>Analysis of moment structures</i>
AMO	<i>Ability, motivation et opportunity</i> (amo)
APC	Attitude envers le partage des connaissances
CFI	<i>Comparative fit index</i>
COP	Culture organisationnelle perçue
CPC	Comportement de partage des connaissances
dl	Degré de liberté
ELMP	Échange leader membre perçu
JOP	Justice organisationnelle perçue
F	Test de signification statistique : ratio de la variance
GFI	<i>Goodness-of-fit index</i>
INT	Intention de partager des connaissances
MO	Ministère ou organisme
N.D.	Non disponible
NFI	<i>Normed fit index</i>
NNFI	<i>Non-normed fit index</i>
NSB	Norme subjective
PDG	Président-directeur général
PDO	Performance organisationnelle
R ²	Test de signification statistique : coefficient de détermination
ΔR^2	Test de signification statistique : variation du coefficient de détermination
RAPC	Attitude envers le partage des connaissances : codage inversé
RDE	Rendement individuel
RMR	<i>Root-mean-square residual</i>
RMSEA	<i>Root-mean-square error of approximation</i>
SCT	Secrétariat du conseil du trésor
SDV	Sentiment de violation du contrat psychologique

SPSS	<i>Statistical package for the social science</i>
S.O.	Sans objet
SOP	Soutien organisationnel perçu
SRMR	<i>Standardized root-mean-square residual</i>
TAR	Théorie de l'action raisonnée
TCP	Théorie du comportement planifié
TLI	Tucker-lewis index
χ^2	Cmin (<i>minimum discrepancy</i>) ou chi-deux
S-B χ^2	Satorra-Bentler chi-deux (chi deux normé ou étalonné)

REMERCIEMENTS

Mes remerciements les plus chaleureux vont d'abord à ma directrice de thèse, Louise Lemire Ph. D. de l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) de l'Université du Québec. Son soutien solidaire et indéfectible et sa rigueur scientifique ont été une condition importante du succès de l'entreprise. Je tiens par la même occasion à saluer la contribution de mon codirecteur de thèse, Moktar Lamari Ph.D. de l'ÉNAP, et de certains membres de l'équipe du Centre de recherche et d'expertise en évaluation de programme (CREXE) qu'il dirige; merci Alain Dubois, technicien en recherche, et Victoria Bonilla, assistante de recherche.

Il convient aussi de souligner l'appui dont j'ai bénéficié de la part du Secrétariat du Conseil du trésor du Québec qui a autorisé et diffusé le sondage à la base de cette recherche auprès des fonctionnaires québécois. Mes plus vifs remerciements vont spécialement aux collègues fonctionnaires participants à la présente recherche. Ils ont généreusement donné de leur temps et j'espère qu'ils estimeront que le résultat a du sens et leur sera utile.

Enfin, je ne serai jamais trop reconnaissant envers ma conjointe, Christiane Couture, dont l'inspiration et le soutien quotidien auront permis d'atteindre ce résultat. Sans oublier l'autre source importante de motivation que représentent mes fils Philippe et Julien.

INTRODUCTION

Cette thèse de doctorat rend compte d'une recherche qui porte sur la connaissance et ce qu'on en fait dans les organisations publiques. Dans un contexte organisationnel, la connaissance¹ pourrait inclure sans se limiter à de l'« [...] information, des idées, et de l'expertise pertinents à l'accomplissement de tâches par des individus, des équipes, des unités et même par l'organisation au complet. » [traduction libre] ([Bartol et Srivastava, 2002, p. 65](#)) Cependant, dans le même contexte, plusieurs auteurs ont tenté de préciser² les concepts sous-jacents en distinguant la connaissance de l'information et de la donnée (Blumentritt et Johnston, 1999; Nonaka, 1994; Nonaka, Umemoto et Senoo, 1996; Spiegler, 2003). Selon Spiegler (2003), la donnée est un symbole produit par l'humain ou la machine. L'information résulte du jugement humain selon le sens que donne un individu à la donnée. La connaissance est constituée d'informations qui permettent à l'individu d'agir efficacement.

¹ Comme le dit Jonnaert (2002, p. 65-66), « [il] existe de nombreux paradigmes épistémologiques de la connaissance. D'une manière générale, ces derniers s'inscrivent dans l'une ou l'autre des deux hypothèses suivantes qui sont mutuellement exclusives. Dans le premier cas, l'hypothèse constructiviste, c'est l'individu lui-même qui construit ses propres connaissances. Dans le second cas, l'hypothèse ontologique, les connaissances sont transmises à l'individu. » L'hypothèse constructiviste est retenue pour la présente thèse.

Selon l'épistémologie socioconstructiviste, la connaissance est construite par l'individu. Elle ne peut donc être transmise. La construction s'effectue à travers un processus d'apprentissage. L'**apprentissage** est un **processus** de changement qui s'opère à l'intérieur de celui qui apprend. Il se déroule en plusieurs étapes, sur un mode récursif, à partir des anciens acquis de sorte que le sujet élabore ou réorganise ses connaissances. L'apprentissage est aussi l'aboutissement d'un processus dont le **produit** se concrétise par l'acquisition de nouvelles connaissances. En ce sens, connaissance et apprentissage sont des équivalents. (Jonnaert, 2002; Lemire et Martel, 2007)

² Selon Spiegler (2003), la distinction entre donnée, information et connaissance remonte à l'époque de la mise en œuvre des systèmes de traitement informatique de l'information et des données dans les années 1960 et 1970.

Les organisations publiques et privées évoluent présentement dans un contexte de transformation importante des environnements externe et interne. L'environnement externe est caractérisé notamment par la mondialisation de l'économie, les crises économiques et la rareté des ressources, certaines turbulences géopolitiques, les mutations démographiques de la population et la circulation rapide de l'information soutenue par la technologie. Il s'agit d'une situation très complexe. Emery et Trist (1965) ont observé déjà au début des années 1960 le phénomène de la complexité de la relation entre une organisation et l'environnement dans leur article intitulé *The Causal Texture of Organizational Environment*.

Dans ce contexte, la compétition entre les organisations privées devient féroce alors que le service public doit justifier son existence (Bontis, 2007; Haynes, 2010; Lemire et Martel, 2007; Rinfret, Bernier, Houlfort, Lemay et Mercier, 2010). Autant l'organisation publique que ses membres doivent maintenant s'adapter à cette nouvelle réalité.

Dans leur visée d'adaptation à l'environnement, les organisations privées et publiques font des choix stratégiques de divers types comme des restructurations, des fusions, des acquisitions, des rationalisations d'effectifs, des réductions de coûts et finalement, des réformes technologiques et managériales. Par exemple, le nouveau management public (Hood et Peters, 2004; Wettenhall, 2011), l'organisation apprenante³ (Bryson, Ackermann et Eden, 2007; Bryson, Berry et Kaifeng Yang, 2010; Garvin, 1993; Weldy, 2009; Yang *et al.*, 2004) ou la gestion des connaissances⁴ (Alavi *et al.*, 2006;

³ Par exemple, selon Yang, Watkins et Marsick (2004, p. 33) qui citent Marsick et Watkins (1999), l'organisation apprenante se caractérise par un « (1) apprentissage continu systémique (2) conçu afin de générer et de gérer des effets tangibles à partir de connaissances (3) qui conduisent à une amélioration de la performance de l'organisation, y inclus sa valeur, mesurée selon des actifs financiers et non-financiers comme l'actif intellectuel. L'apprentissage soutient la création et la gestion des connaissances qui alimentent le système de l'actif intellectuel. » [traduction libre]

⁴ En anglais, *knowledge management* (KM).

Alavi et Leidner, 2001; Canada, 2009, 2010, 2011; Choo et Bontis, 2002; Prax, 2003; Yang, Wei et Viere, 2009) sont souvent présentés comme des stratégies d'adaptation de l'organisation publique à son environnement.

Les organisations conçoivent et mettent en œuvre des stratégies afin de répondre aux contraintes et de profiter des opportunités en provenance de l'environnement. Mais la problématique de l'adaptation apparaît complexe puisque ce sont les individus, et non les organisations (Daft et Weick, 1984, p. 285; Simon, 1976), qui prennent les décisions. Or, ces décisions ont un effet sur la constitution de l'environnement interne de l'organisation. Cet environnement interne est interprété par les membres de l'organisation selon des schémas individuels. En ce sens, la complexité émane non seulement de la difficulté à prédire les comportements des membres de l'organisation suite à leur interprétation de l'environnement externe et interne, mais aussi de la difficulté pour les gestionnaires de prendre des décisions qui sont interprétées de façon à orienter les comportements dans le sens désiré par l'organisation.

L'étude du phénomène de l'adaptation⁵ de l'être humain à son environnement remonte à l'Antiquité⁶. Plus récemment, Kurt Lewin fait figure de pionnier avec ses

Par exemple, selon Alavi et Leidner (2001, p. 113), la **gestion des connaissances** signifie « [...] sélectionner et accroître les effets du savoir collectif d'une organisation afin de la rendre plus concurrentielle (von Krogh 1998). **Gérer la connaissance** signifie augmenter l'innovation et la rapidité (Hackbarth 1998). » [traduction libre] Alavi et Leidner (Alavi, Kayworth et Leidner, 2006, p. 192) ajoutent cette définition « [...] "la génération, la représentation, le stockage, la transmission, la transformation, l'application, l'intégration et la sauvegarde du savoir organisationnel" [...]. »

Le Grand dictionnaire terminologique de l'Office québécois de la langue française définit la **gestion des connaissances** comme la gestion de la création, du stockage et du partage collaboratif des connaissances des salariés d'une organisation pour améliorer l'efficacité, la productivité et la rentabilité (Québec. Office québécois de la langue française, 2015) <http://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/gdt.html>.

⁵ Selon Morin et Aubé (2007, p. 143), l'adaptation « [...] modifie la relation entre la personne et son milieu de façon relativement permanente (par la mise en œuvre de stratégies d'ajustement de défense et de résolutions de problèmes). Elle modifie aussi la manière de se préparer aux événements et de les interpréter (par la modification des stratégies cognitives ou affectives) ».

⁶ Voir par exemple l'œuvre d'Aristote dans Girard (2010).

travaux sur la personnalité (1935), le climat social (Lewin, Lippitt et White, 1939), la dynamique de groupe (1948) et la théorie des champs (le changement) (1951). Dans son œuvre, Lewin traite de l'influence de l'environnement sur le comportement de l'être humain et de l'effet du comportement humain sur l'environnement psychologique et social. D'une manière générale, cette influence implique que l'individu doit s'adapter en continu à des changements selon un processus d'apprentissage⁷. Ce processus d'apprentissage s'inscrit dans l'approche constructiviste développée notamment par Piaget (Lemire et Martel, 2007, p. 349-350; Morin et Aubé, 2007).

Aux fins de la présente recherche, l'organisation constitue l'environnement dans lequel évolue l'employé, dont il subit l'influence, auquel il doit s'adapter et qu'il influencera par son comportement. Ainsi, dans un contexte organisationnel et en continuité avec les travaux de Lewin, Schein (1999, p. 60) associe apprentissage et adaptation à l'environnement :

Selon moi, toute forme d'apprentissage et de changement émane de quelque mécontentement ou frustration issu d'informations qui infirment nos attentes ou nos espoirs. Que ce soit une nouvelle condition environnementale qui limite la satisfaction d'un besoin, ou que ce soit la production d'une connaissance inédite du type déterminée par Peter Senge, le processus naît d'un conflit cognitif (Senge, 1990). Ce conflit constitue une source importante d'inconfort.

Le conflit cognitif ne suffit pas cependant, car il est possible d'ignorer l'information, la considérant non pertinente, d'invoquer la faute d'un autre ou la fatalité, ou simplement d'en dénier l'intérêt. En fait, un changement ne peut nous motiver que si nous recevons l'information et la relierons à ce qui nous concerne. [traduction libre]

Mais, il semble que les organisations doivent aussi s'adapter à leur environnement. En ce sens, Barnard (1938) indique, à la même époque que Lewin, que la

⁷ Selon Morin et Aubé (2007, p. 191-192), « [...] dans une situation inaccoutumée, étrangère, ou devant une difficulté, les conduites habituelles peuvent vraisemblablement donner lieu à des résultats insatisfaisants qui vont forcer la personne à les remettre en question; c'est là le début de l'apprentissage. [...] L'apprentissage est un processus fondamental pour le sain développement de la personne; sa principale fonction est d'assurer la meilleure adaptation possible de la personne à son milieu tout en assurant son individuation. »

connaissance et l'apprentissage sont essentiels au management éclairé des organisations qui doivent tenir compte de leur environnement.

Par la suite, la nécessité d'apprendre et de décider dans un contexte de rationalité limitée en fonction d'un environnement particulier devient, d'une manière générale, l'élément le plus connu de l'œuvre d'Herbert Simon⁸ (Parthenay, 2005). À la suite des travaux de Simon, Cyert et March (1992) décrivent une approche stratégique de l'adaptation de l'organisation à l'environnement. Selon Mahoney (2005, p. 35), ces auteurs considèrent l'organisation comme « [...] un système adaptatif rationnel dans lequel la firme apprend de l'expérience. » [traduction libre]

À partir des années soixante, le concept de l'adaptation de l'organisation à l'environnement s'inscrit notamment dans la discipline de la stratégie organisationnelle, de la planification stratégique et du management stratégique qui en découle (Bernier et Potter, 2001; French, 2009a, 2009b; Lemire, Charest, Martel et Larivière, 2011). La théorie des ressources (Barney, 1991, 1996; Brulhart, Guieu, Maltese et Prévot, 2010; Prévot, Brulhart, Guieu et Maltese, 2010) appartient au corpus théorique qui soutient de nos jours le management stratégique des organisations. Cette théorie a permis le développement « [...] de différentes approches qui visent à explorer des concepts fondamentaux comme la connaissance ou les compétences » (Brulhart *et al.*, 2010, p. 84-85; Prévot *et al.*, 2010). Partie intégrante de la théorie des ressources, l'approche par les connaissances (ou théorie fondée sur les connaissances) pose que l'organisation « [...] se définit par sa capacité à intégrer et coordonner les connaissances et à en créer de nouvelles » (Prévot *et al.*, 2010, p. 93). Toujours selon Prévot et ses collègues (2010), cette théorie comporte

⁸ Herbert Alexander Simon (né le 15 juin 1916 à Milwaukee, Wisconsin, mort le 9 février 2001 à Pittsburgh, Pennsylvanie) a été « prix Nobel » d'économie en 1978. Il s'est d'abord intéressé à la psychologie cognitive et à la rationalité limitée (Bounded Rationality) (La Fondation Nobel, 1978).

deux volets complémentaires : l'intégration et la coordination des connaissances individuelles et la création de connaissances.

Or, selon Schein (2004, p. 393-418; 2010, p. 365-383), les individus en particulier portent en eux la connaissance. L'absence de partage ou du moins une diffusion restreinte du savoir limiterait ainsi l'effet bénéfique de l'apprentissage à ceux qui détiennent les connaissances ou à un petit groupe par opposition à l'organisation entière.

Il importe de préciser que selon l'épistémologie socioconstructiviste, la connaissance ne peut être transmise puisqu'elle est intrinsèque à l'individu. Les chercheurs utilisent le terme savoir pour désigner une connaissance qui a été encodée au moyen du langage parlé ou écrit, d'un dessin, d'une image ou d'une gestuelle; le savoir ainsi codifié est censé représenter la pensée de celui qui détient une connaissance. Par ailleurs, cette représentation pourrait être réduite notamment par la difficulté à conceptualiser une idée et à encoder une connaissance tacite. En ce sens, la connaissance devient transmissible, mais de façon partielle. Le processus de transmission apparaît donc complexe puisqu'il faut aussi qu'un individu décode le savoir, l'interprète et l'intègre à son patrimoine cognitif (Lemire et Martel, 2007).

Des résultats récents de recherche montrent cependant que le partage des connaissances (savoirs) joue un rôle important dans le processus d'apprentissage des membres d'une organisation. Ainsi, Crouse et ses collègues (2011, p. 49) constatent que « plusieurs types d'aide à l'apprentissage sont apparus. Le meilleur, selon neuf participants, était celui de l'apprentissage avec et par les autres. » [traduction libre]

Cependant, selon les chercheurs, plusieurs employés éprouvent une grande réticence à partager leurs connaissances avec leurs collègues ou leurs gestionnaires. Certains ont plutôt tendance à accaparer les connaissances des autres sans faire preuve de réciprocité. Cette situation fait que plusieurs organisations tentent sans succès de

mettre en œuvre des mesures particulières afin de soutenir la diffusion des connaissances parmi leurs membres (Alavi et Leidner, 2001; Alvesson et Kärreman, 2001; Bontis et Serenko, 2009; Cabrera, Collins et Salgado, 2006; Choo et Alvarenga Neto, 2010; Davenport et Prusak, 1998b; Foss, Husted et Michailova, 2010; Husted et Michailova, 2002; Ipe, 2004; Riege, 2005, 2007; Webster, Brown, Zweig, Connelly, Brodt et Sitkin, 2008).

Plusieurs chercheurs insistent sur l'importance de l'incidence du partage des connaissances sur la performance des organisations privées et publiques. Voilà pourquoi l'objectif de notre recherche consiste à essayer de mieux comprendre le phénomène du partage des connaissances afin de déterminer les facteurs, les conditions environnementales ou les processus qui pourraient favoriser sa mise en œuvre effective dans une organisation afin d'améliorer le rendement des employés et de renforcer la performance organisationnelle.

En ce sens, une question générale de recherche est formulée comme suit :

Quels sont les déterminants de l'adoption d'un comportement de partage des connaissances par un fonctionnaire⁹ dans un contexte organisationnel ?

⁹ De manière général, dans la littérature sur le partage des connaissances, le terme **travailleur du savoir** est abondamment utilisé. Le concept est admis notamment par Statistique Canada (Baldwin et Beckstead, 2003; Beckstead et Gellatly, 2004, p. 16-17) qui catégorisent les **travailleurs du savoir** en personnel professionnel (rémunération élevée, forte proportion de diplômés universitaires), en gestionnaires (rémunération élevée, proportion plus faible de diplômés universitaires) et en personnel technique (rémunération plus faibles, proportion plus grande de diplômés postsecondaires ou de niveau plus élevé).

En administration publique, la fonction publique fédérale du Canada identifie parmi ses employés cinq groupes professionnels comme étant les plus axés sur le savoir : l'administrateur (AS), le gestionnaire de programme (PM), l'informaticien (CS), l'économiste (EC) et le cadre de direction (EX). Le sigle entre parenthèses représente la catégorie d'emploi selon la classification de la fonction publique fédérale du Canada : AS = *administrative services*, PM = *program management*, CS = *computer science*, EC = *economics services* et EX *executive group* (Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor, 2011).

Ce document comporte cinq (5) parties intitulées : 1) le cadre général de la recherche, 2) les conditions de l'adoption d'un comportement de partage des connaissances, 3) la méthodologie, 4) les résultats et 5) la discussion.

Le cadre général de la recherche permet de situer la problématique de la recherche dans l'univers des théories de l'organisation et du management public. Y sont évoqués les concepts de système, d'environnement et d'adaptation à l'environnement. À la nécessité de l'adaptation succède le besoin de recourir à une stratégie qui implique d'avoir accès à des connaissances. Le problème survient lorsqu'il s'agit pour des humains complexes de se comporter selon l'exigence de la stratégie dans un contexte de relation d'emploi où l'émotion peut parfois se substituer à la raison.

Dans le chapitre intitulé les conditions de l'adoption d'un comportement de partage des connaissances, sont définis les concepts théoriques qui sont utilisés pour structurer la recherche. Après une revue de la littérature scientifique concernant le traitement théorique de la problématique, les principales théories évoquées renvoient à la théorie des systèmes, à la théorie de l'apprentissage sous l'aspect de l'acquisition des connaissances, à la théorie de l'échange social et, finalement, à la théorie de l'action raisonnée. En principe, ces théories permettent d'expliquer certains comportements des individus dans un contexte organisationnel.

Cependant, le terme paraît ambigu. Il semble exister plusieurs définitions de ce qu'est un **travailleur du savoir**. Drucker (1992, 1999, 2003 [1989]) le décrit comme une personne qui possède une ressource qui confère du pouvoir. Un pouvoir qui permet d'être mobile puisque la connaissance appartient à l'individu par opposition à l'organisation. Selon Giauque et al. (2010), les travailleurs du savoir sont dépositaires d'une grande expertise, se mêlent de stratégie et font la différence en milieu à forte compétition.

Le **travailleur du savoir** est aussi une personne spécialisée dans la recherche, l'analyse, la gestion et la diffusion de l'information pertinente à la prise de décision ou à la gestion des connaissances, qui utilise des systèmes informatiques développés à ces fins. Le **travailleur du savoir** appartient à la catégorie des travailleurs intellectuels. (Québec. Office québécois de la langue française, 2015).

En conséquence, les termes fonctionnaire et travailleur du savoir sont considérés comme équivalents dans la présente thèse.

Ensuite, le troisième chapitre est consacré à la méthodologie. Dans cette partie du document, la question de recherche et les moyens prévus pour y répondre sont détaillés sous forme de modèles de recherche et d'instruments de mesure des variables déterminées à partir des théories définies précédemment.

Dans le quatrième chapitre, sont présentés les résultats de recherche en terme de statistiques descriptives, d'analyse multivariée et de modélisation par équations structurelles.

Le cinquième chapitre contient les résultats de l'interprétation des analyses statistiques produites au chapitre précédent qui permet de répondre aux questions de recherche. Ensuite, une discussion est ainsi entamée sur les conditions du partage des connaissances dans l'administration publique qui mène au constat que l'on doit maximaliser l'adoption de comportements altruistes de partage et minimaliser les possibilités d'apparition du sentiment de violation du contrat psychologique. Puis, les forces et les limites de la présente recherche sont évaluées qui préparent à des propositions de recherche future.

Finalement, une conclusion générale vient clore l'exercice d'argumentation de la thèse.

CHAPITRE I

CADRE GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE

Le cadre général de cette recherche s'articule autour des liens qu'il est possible d'établir entre les différents éléments qui composent la problématique de l'adaptation d'une organisation ou d'un individu à son environnement.

Les principaux éléments de la problématique sont l'environnement, l'adaptation à l'environnement, la stratégie d'adaptation, la mise en œuvre de la stratégie et l'adoption des comportements de partage des connaissances.

L'intérêt porté à la création de connaissances et à l'apprentissage trouve ses sources dans l'observation selon laquelle les environnements des organisations sont marqués par des modifications rapides, une complexité plus grande et une incertitude plus prononcée.

Marc Ingham (Nonaka et Takeuchi, 1997, p. 1)

1.1 L'organisation

Une organisation¹⁰ privée ou publique peut être définie comme un ensemble de personnes qui œuvrent à l'atteinte d'un but commun en coopération et en

¹⁰ **Organisation** : « The question might arise, "How can you speak of man-organization relationships?" An organization is created as a legal fiction which meets certain requirements and has certain capacities, but, as Peter Ducker's argues, "it has no life of its own apart from people. It, the organization, cannot therefore relate to people." » (Levinson, 1965, p. 376)

Groupement, régi ou non par des institutions, qui se propose des buts déterminés. Par exemple, un organisme, une entreprise ou toute communauté humaine structurée (syndicat, mouvement, association) sont des organisations. Le terme institution, qui figure dans la définition, désigne une structure socialement sanctionnée, qui a valeur officielle, telles les institutions politiques, sociales et religieuses (Québec. Office québécois de la langue française, 2015).

coordination (Barnard, 1938) dans un cadre défini (Hodge, Anthony et Gales, 2003) : faire un profit, satisfaire une clientèle et des actionnaires, offrir des services aux citoyens ou donner des conseils (Canada. Bureau du vérificateur général, 2005). Il s'agit donc d'une organisation au sens managérial du terme (Hodge *et al.*, 2003).

Une organisation peut aussi être représentée par un système social caractérisé par l'activité humaine et l'interaction sociale. En ce sens, il s'agit « [...] d'un réseau dynamique d'interrelations et d'échanges récurrents entre ses parties constituantes [...] » (Lemire *et al.*, 2011, p. 307) organisées en fonction d'un but commun (Kast et Rozenweig, 1985; Lapointe, 1993).

1.2 L'environnement

Les organisations privées ou publiques constituent des systèmes ouverts sur leur environnement (Johnson, Scholes, Whittington et Fréry, 2005; Miles et Snow, 2003; Miles, Snow et Pfeffer, 1974), dit externe. En ce sens, elles sont en relation avec ce qui se passe autour d'elles, notamment pour l'obtention d'informations et d'autres ressources. Les organisations sont alors amenées à réagir à certaines contingences qu'elles perçoivent. Selon Miles et ses collègues (1974, p. 256), « [...] les perceptions et les actions des gestionnaires influencent fortement la réponse de l'organisation à l'environnement. » [traduction libre] Les organisations peuvent ainsi

Groupement de personnes structuré au sein d'une entité repérable qui s'unissent, coordonnent leurs actions et mettent en œuvre des moyens afin d'atteindre des objectifs et de répondre à des besoins. Par extension de sens, le terme organisation désigne l'entité au sein de laquelle se trouve ce groupement de personnes, tels une entreprise privée ou publique, un organisme, un syndicat, une association, un centre de recherche (Québec. Office québécois de la langue française, 2015).

Entité juridiquement constituée, à but lucratif ou non, à caractère privé ou public, visant la réalisation d'objectifs déterminés. Exemples d'organisations : les entreprises, les organismes gouvernementaux (publics et parapublics), les organisations syndicales, toute communauté humaine structurée (mouvement, association) [Bureau de normalisation du Québec (BNQ) 2010] (Québec. Office québécois de la langue française, 2015).

Entité structurée ayant des objectifs identifiables [Bureau de normalisation du Québec (BNQ) 2010]. (Québec. Office québécois de la langue française, 2011)

Selon Thompson (2003 [1967], p. 162), « les organisations complexes sont des agents de l'environnement. »

être considérées aussi comme des systèmes d'interprétation (Daft et Weick, 1984; Miles et Snow, 2003).

De plus, les organisations peuvent aussi influencer d'autres organisations à travers l'environnement par leurs actions ou leurs décisions¹¹ (Weick, 2001) de sorte qu'elles contribuent à la création de changements environnementaux par rétroaction (Lemire *et al.*, 2011; Lemire et Martel, 2007; Miles *et al.*, 1974; Rouleau, 2007).

Selon Allaire et Firsirotu (1993, p. 251-252)¹², une organisation devient un système fonctionnel efficace à la suite de décisions pertinentes qui engendrent « [...] des relations stables et harmonieuses entre ses différents sous-systèmes, [...] des compétences motrices indispensables à son succès, ainsi que des valeurs et des motivations communes et partagées [...] » par tous ses membres. Les auteurs ajoutent que la pérennité d'une organisation dépend de son aptitude à se constituer en un système lui permettant d'exécuter une stratégie externe judicieuse (Lemire *et al.*, 2011, p. 307).

1.2.1 L'environnement externe

Selon Miles *et al.* (1974, p. 248), l'environnement externe d'une organisation ne peut pas être défini de façon objective, notamment parce que les « [...] organisations sont des systèmes sociaux ouverts, qui changent en continu, et dont les frontières s'ajustent en conséquence. » [traduction libre] Il incombe alors à l'observateur, au

¹¹ La crise économique mondiale qui sévit depuis 2008 est un exemple : les États ont dérèglementé le marché financier du prêt hypothécaire, les organisations prêteuses ont pu effectuer des prêts à risque élevé, le marché s'est écroulé après l'éclatement de la bulle immobilière, le gouvernement états-uniens a subventionné les institutions financières menacées de faillite augmentant ainsi son niveau d'endettement, etc. (Crotty, 2009).

¹² Cité dans Lemire *et al.* (2011, p. 307).

chercheur ou au gestionnaire de concevoir arbitrairement une définition¹³ cohérente avec le problème à résoudre (Miles et Snow, 2003).

En ce sens, l'environnement externe correspond à ce que les membres d'une organisation conçoivent du monde qui les entourent à partir de leurs perceptions, de leurs analyses¹⁴ des informations et de leurs besoins (Bryson, 1988; Daft et Weick, 1984; Duncan, 1972; Hodge *et al.*, 2003; Johnson *et al.*, 2005; Lemire *et al.*, 2011; Miles et Snow, 2003; Weick, 1995). Ce phénomène correspond assez bien au principe de rationalité limitée (Simon, 1976) puisque selon Miles *et al.* (1974, p. 249) « [...] l'organisation répond uniquement à ce qui est perçu; les décisions et les actions de l'organisation ne sont pas influencées par les choses ignorées. » [traduction libre]

Les résultats de cette analyse stratégique (Lemire *et al.*, 2011, p. 103-110) servent, entre autres, à déterminer des variables pivots, « [...] les variables susceptibles d'influencer significativement un secteur en particulier. Par exemple, dans le secteur public, il serait bon que le management reste attentif aux politiques budgétaires et aux évolutions démographiques » (Lemire *et al.*, 2011, p. 106)¹⁵. Ces deux variables

¹³ Par exemple, selon les comptables, l'environnement externe peut être défini comme l'ensemble des facteurs externes qui ont une influence ou une incidence sur une organisation, par exemple les clients, les fournisseurs, les concurrents, les conditions économiques, les lois, la réglementation et les conditions sociales. [(Ménard, 2006), Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière, version 1.2, reproduit sous licence, © Institut Canadien des Comptables agréés, 2006, dans (Québec. Office québécois de la langue française, 2015)].

Dans un contexte de mondialisation du commerce, il importe cependant de comprendre que des facteurs externes considérés comme importants par le secteur privé pourraient l'être aussi pour le secteur public. Par exemple, Bombardier Aéronautique met en œuvre une stratégie pour contrer la concurrence de Embraer qu'elle juge importante. Pour la même raison, le gouvernement canadien ou québécois met en œuvre une politique de soutien à la recherche dans le domaine aéronautique.

¹⁴ Par exemple, le SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) ou en français FFMO (Forces, Faiblesses, Menaces, Opportunités) qui constitue un cadre d'analyse de l'environnement externe (Lemire *et al.*, 2011, p. 79, 109-110).

¹⁵ Voir Johnson, Scholes, Whittington et Fréry (2008, p. 64) cité dans Lemire *et al.* (2011, p. 106).

pourraient alors servir à déterminer des facteurs clés de succès dans un processus d'adaptation à l'environnement (Lemire *et al.*, 2011).

1.2.2 L'environnement interne

Tout comme l'environnement externe, l'environnement interne d'une organisation peut être défini¹⁶ de façon arbitraire. Par exemple, les dirigeants d'une entreprise privée pourraient identifier la nature des produits et services comme une caractéristique importante alors que le secteur public considérerait les valeurs et l'éthique. Les deux types d'organisation pourraient aussi déterminer que la philosophie de gestion, la culture et le climat organisationnel, bien que de nature différente selon le secteur, sont des facteurs importants de l'environnement interne (Bryson, 1988; Daft et Weick, 1984; Duncan, 1972; Johnson *et al.*, 2005; Lemire *et al.*, 2011; Miles *et al.*, 1974). Il existe néanmoins des réalités de l'environnement externe des organisations auxquelles l'environnement interne ne peut échapper, par exemple le vieillissement de la population.

Ainsi, comme l'indiquent les tendances démographiques, il appert que le vieillissement du personnel constitue d'ores et déjà un enjeu majeur pour l'administration publique. Par exemple, après avoir réduit ses effectifs de façon significative entre 1995 et 1998, le gouvernement du Canada prévoyait qu'une proportion de 45% de ses employés permanents prendrait leur retraite d'ici 2011 et que, par la suite, la fonction publique perdrait un fonctionnaire sur cinq chaque année. En outre, 75% des cadres en poste en 2001 auraient pris leur retraite en 2011 (Stoyko et Fang, 2007). Cette réalité accentuerait les besoins en recrutement, alors que les offres d'emploi demeureraient supérieures à la main-d'œuvre disponible.

¹⁶ Par exemple, selon les comptables, l'environnement interne d'une organisation correspond à l'ensemble des facteurs internes qui ont une influence ou une incidence sur une organisation, y compris tous les aspects du contrôle et tous les systèmes et processus de l'organisation. (Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière, version 1.2, reproduit sous licence, © Institut Canadien des Comptables agréés, 2006, dans (Québec. Office québécois de la langue française, 2015)

Or, il semble qu'actuellement le taux de départs à la retraite diminue dans la fonction publique fédérale du Canada. Bien que le pourcentage des fonctionnaires admissibles à la retraite en date du 31 mars 2010 était de 11,7 %, seulement un peu plus du cinquième s'est retiré (Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor, 2011). Par ailleurs, le Sous-comité sur le renouvellement du personnel du Comité consultatif sur la gestion de la fonction publique (CCGFP) (2010, p. 22) considère que « [...] rien ne prouve qu'il existe ou qu'il existera un manque de bons candidats externes, à l'exception de certains créneaux bien particuliers. »

Concernant les effets de la démographie sur l'effectif des organisations publiques, on remarque que le vieillissement de la population implique une augmentation des départs à la retraite des fonctionnaires classés comme les *baby-boomers* et une augmentation du recrutement de personnes âgées de moins de 35 ans (génération Y). Par exemple, à la fonction publique du Québec, le nombre de départ à la retraite a augmenté de 85% au cours d'une période de cinq (5) ans (2004-2009). Pendant la même période, la moitié des personnes embauchées appartient à la classe des 35 ans et moins (Québec. Secrétariat du Conseil du trésor, 2010). La situation semble différente à la fonction publique fédérale du Canada. Le nombre annuel de départs à la retraite apparaît plutôt stable, en moyenne 3,2% de l'effectif de 2005 à 2010¹⁷, alors que la proportion de l'effectif global des fonctionnaires de moins de 35 ans a augmenté de 3,7 % pendant la même période (Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor, 2011).

La situation au gouvernement du Québec pose le problème de l'adaptation à un environnement nouveau à plusieurs niveaux. D'abord, au niveau individuel, plusieurs recrues auront à s'adapter en même temps à un nouvel emploi, et plusieurs fonctionnaires anciens auront à recevoir ces nouveaux venus qui manquent

¹⁷ Le taux de départ à la retraite dans la fonction publique fédérale a été de 3,1 % en 2013-2014. Ce taux est estimé à 3,2 % pour l'année 2014-2015 (Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor, 2015).

d'expérience. Puis, du point de vue organisationnel, l'État doit maintenir la continuité de la prestation de services de qualité à la population malgré le manque d'expérience de son personnel. Selon Lemire et ses collègues (2011), une organisation publique ou privée peut réagir à une telle situation par la conception et la mise en œuvre d'une stratégie de ressources humaines. Cependant, s'il est possible d'observer une réponse d'adaptation de la part d'une organisation, il semble beaucoup plus difficile de faire de même de la part des employés puisque chaque individu élabore sa propre stratégie (Morin et Aubé, 2007).

Selon le point de vue de certains chercheurs en administration publique, la fonction publique donne l'impression d'être en processus perpétuel de réformes majeures (Bourgault, 2010; Canada, 2008; Lemire et Martel, 2007). Du côté de la fonction publique fédérale canadienne, il y aurait eu 35 processus en 30 ans. De ce fait, l'environnement des fonctionnaires de carrière a été, au fil des ans, considérablement remodelé par des forces diverses : restructurations, rationalisations, formation et perfectionnement, équité en matière d'emploi, relations syndicales-patronales et autres (Lindquist, 2006). Le même phénomène peut être observé dans la fonction publique du Québec (Lemire et Martel, 2007; Rinfret *et al.*, 2010).

Bien que les chercheurs décrivent l'environnement interne des organisations selon des catégories, une difficulté apparaît lorsque l'on considère le point de vue d'un individu membre d'une organisation à la lumière d'une épistémologie constructiviste. Selon cette approche, ce sont les personnes qui construisent la réalité ou l'environnement interne d'une organisation (Berger et Luckmann, 2006; Weick, 2001). Or, selon Piaget (1977, p. 191), « [...] l'univers initial n'est pas un réseau de séquences causales, mais une simple collection d'événements surgissant en prolongement de l'activité propre. » Il appert ainsi qu'il serait hasardeux de prétendre pouvoir déterminer précisément quels sont les événements des réformes de

l'administration publique qui influencent significativement le comportement des fonctionnaires nécessitant de leur part une adaptation.

1.3 L'adaptation à l'environnement

D'une manière générale, les organisations et les personnes qui en sont membres réagissent à des contraintes ou à des opportunités à la suite d'une analyse de la perception de l'environnement externe ou interne. « [...] les organisations ne possèdent pas de mécanismes distincts de ceux des individus pour fixer des objectifs, traiter l'information ou percevoir l'environnement » [traduction libre] (Daft et Weick, 1984, p. 285).

Selon les circonstances, les réactions face à l'environnement nécessitent plus ou moins de moyens et de ressources. En ce sens, un processus d'adaptation à l'environnement apparaît lorsque des efforts particuliers sont requis. Comprise dans un plan stratégique, la mise en œuvre de ces efforts devrait cependant satisfaire à un principe d'équilibre. Selon Lemire et ses collègues (2011, p. 164), la dimension économique (la production, le rendement, la performance) et la dimension sociale (la satisfaction des besoins des membres) d'un plan stratégique sont nécessaires et indissociables à l'établissement d'un équilibre qui seul permet à l'organisation de s'adapter avec succès à son environnement.

1.3.1 L'adaptation organisationnelle

Selon le principe de rationalité limitée (March et Simon, 1971; Simon, 1976), les dirigeants prennent des décisions et mettent en œuvre des processus afin que se réalise la mission et que soit assurée la pérennité de l'organisation. En ce sens, les gestionnaires tentent de réduire l'incertitude en maintenant la capacité de leur organisation à faire face à des défis ou à des contraintes (Daft et Weick, 1984; Duncan, 1972; Éraly, 1988; Giddens, 1987; Thompson, 2003). Ces défis et ces contraintes peuvent émaner autant de l'environnement externe (Hodge *et al.*, 2003)

que de l'environnement interne (relation d'emploi, relation industrielle, gestion des ressources humaines (complexité, psychologie, compétence, etc.)). Il s'agit d'une approche stratégique (Bryson, 1988; Johnson *et al.*, 2005).

Ainsi, la Direction voudrait idéalement que l'existence de l'organisation soit justifiable (Powell et DiMaggio, 1991), que le fonctionnement des processus soit stable, mais flexible (Mintzberg, 1979; Thompson, 2003) et, finalement, que le comportement des employés soit prévisible (Katz et Kahn, 1978; Van Maanen et Schein, 1979). De plus, puisque les ressources d'attention et d'exécution sont limitées (temps et coûts), les hauts dirigeants doivent s'en remettre à d'autres membres de l'organisation (ou même des non-membres comme un consultant) qui actualiseront leurs objectifs en des résultats observables (Eisenhardt, 1989; Jensen et Meckling, 1976).

Selon les chercheurs qui s'appuient sur la théorie des ressources¹⁸ (Barney, 1991, 1996; Barney et Clark, 2007; Barney, Ketchen et Wright, 2011; Brulhart *et al.*, 2010; Bryson *et al.*, 2007; Conner et Prahalad, 1996; Penrose, 1995 [1959]; Prévot *et al.*, 2010; Wernerfelt, 1984), la connaissance constitue une ressource stratégique pour toutes les organisations, qu'elles soient privées ou publiques. Cette ressource stratégique permet aux organisations de conserver un avantage durable.

Dans les organisations publiques, la connaissance soutient l'efficacité et l'efficience afin que soit réalisée la mission au moindre coût possible. Par exemple, comme le souligne le Greffier du Conseil privé, le perfectionnement des employés « [...] vise un seul but : améliorer l'efficacité et la productivité des postes actuels et futurs » (Canada, 2010, p. 15).

¹⁸ En anglais, *resource-based theory*.

Ainsi, les organisations publiques, qui doivent maintenant justifier continuellement leur pertinence auprès de leurs ayants-droits ou parties prenantes, peuvent utiliser la connaissance afin de maintenir à un niveau élevé la compétence de leurs agents qui offrent un service à haute valeur ajoutée aux citoyens (Bryson *et al.*, 2007; Bryson *et al.*, 2010).

Se greffant à la théorie des ressources, la théorie fondée sur la connaissance¹⁹ (Grant, 1996; Spender, 1996; Tsoukas, 1996) postule que l'organisation qui maintient une bonne performance est celle qui procède à l'intégration de connaissances, considérées comme stratégiques, et essentiellement détenues individuellement par certains de ses membres, en des résultats contribuant notamment à l'accomplissement de la mission et à la pérennité.

Les dirigeants des organisations mettent en œuvre des processus comme la gestion de l'apprentissage²⁰ ou des connaissances, qui sont en fait deux éléments indissociables d'un même phénomène, afin de maintenir la capacité de réaliser la mission et d'assurer la pérennité en tenant compte de l'environnement. « Toutes les organisations apprennent dans le sens où elles s'adaptent aux changements du monde environnant » (Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Roth et Smith, 1999, p. 33).

Le maintien de la capacité de réaliser la mission implique néanmoins que les membres des organisations acceptent d'acquérir et d'actualiser les connaissances requises aux fins prévues. Or, les connaissances, parfois stratégiques, sont souvent

¹⁹ En anglais, *knowledge-based theory*.

²⁰ « Ce sont d'abord et avant tout les personnes qui apprennent dans une organisation (Argyris et Schön, 2002; Kim, 1993). [...] De nos jours, il existe une façon de décrire le phénomène de **l'apprentissage individuel** selon un paradigme épistémologique de la connaissance. Nommé le socioconstructivisme (Jonnaert, 2002, p. 64), ce paradigme nous offre un cadre général de référence. » (Lemire et Martel, 2007, p. 267)

détenues par des individus, surtout les connaissances tacites²¹. En ce sens, l'accès à la connaissance implique que ceux qui la détiennent acceptent de la partager avec ceux qui la requièrent. Barnard (1938) évoque dans ce contexte une certaine dualité au niveau des organisations : l'individu est à la fois considéré comme faisant partie de tout système de coopération et comme un être individuel, unique, extérieur à ce système et influencé par des facteurs physiques, psychologiques et sociaux.

1.3.2 L'adaptation individuelle

Dans le contexte actuel de changement continu, les membres des organisations sont confrontés à la nécessité d'avoir à exécuter de nouvelles tâches qui requièrent de leur part un apprentissage continu à un rythme rapide. Il s'agit généralement d'un processus d'adaptation qui demande d'apprendre tout en exécutant (Antonacopoulou, Jarvis, Andersen, Elkjaer et Høerup, 2006; Canada, 2007; Crookall et Schachter, 2002; Lemire et Martel, 2007). Comme l'indiquent Barrette et ses collègues (2007, p. 334), le rôle de l'individu dans le processus d'adaptation est fondamental puisque « [...] la survie d'une organisation dépend de sa capacité à s'adapter à des changements environnementaux, et cette capacité est intrinsèquement liée à l'apprentissage individuel des employés » [traduction libre].

²¹ « La connaissance n'est pas toujours facile à partager, parfois elle est inaccessible. Selon The Delphi Group (Hickins, 1999), une étude auprès de plus de 700 entreprises étatsuniennes a montré que la plus grande partie du savoir organisationnel se trouve dans la tête des employés, ce qui représente un défi au partage de la connaissance. Environ 12% du savoir organisationnel se trouvait dans des bases de connaissances informatisées, 42% dans la tête des employés, 26% dans des documents papiers et 20% dans des documents électroniques. » [traduction libre] (Liebowitz et Yan, 2003, p. 410) Selon Rivard et Roy (2010, p. 68), de 75% à 80% de la connaissance est détenue sous forme tacite dans une organisation; il semble que cette proportion corresponde au principe de Pareto. La loi de Pareto ou loi des 20/80 ou **principe de Pareto** pose qu'un faible pourcentage d'une population représente la plus grande partie de la valeur de cette population. Dans une version simplifiée, cela signifie que la plupart des effets découlent d'un nombre peu élevé de causes. Lorsqu'on applique la loi de Pareto à la gestion du temps, on rappelle aux gens de consacrer l'essentiel de leur temps et de leur énergie aux 20 % de leur travail qui sont les plus importants. En retour, ces 20 % pourront produire 80 % des résultats attendus. Cette loi tire son nom de l'économiste italien Vilfredo Pareto (1848 – 1923). Elle fut publiée dans le livre intitulé *Cours d'économie politique* (Pareto, 1964 [1897]) (Québec. Office québécois de la langue française, 2015). En ce sens, la preuve que cette loi s'applique à la répartition de la connaissance tacite dans les organisations reste à faire.

Selon Morin et Aubé (2007), les individus qui s'adaptent sont ceux qui réussissent à s'ajuster à une situation et qui deviennent aptes à s'y développer. Phénomène dynamique, l'adaptation individuelle implique la mise en œuvre de processus complexes « [...] déclenchant des résistances et des réactions de défense, et donnant lieu parfois à des apprentissages. » (Morin et Aubé 2007, p. 145) L'adaptation engendre du stress et des émotions qui accompagnent la mise en œuvre de stratégies chez l'être humain. Certaines stratégies permettent à l'individu de résoudre le problème lié à l'adaptation de façon positive (apprentissage), tandis que d'autres ne font que pallier temporairement aux effets négatifs du problème²². Afin de réduire les effets négatifs de l'adaptation, il est possible de mettre en œuvre une stratégie comme la promotion de la qualité de vie au travail qui inclut, entre autres, le développement des compétences, l'autonomie, le soutien et la reconnaissance et l'équilibre travail-vie privée (Morin et Aubé, 2007, p. 173-180).

Comme le montre Piaget (1974a, 1974b, 1977), l'interaction continue qu'une personne entretient avec son environnement alimente le processus d'adaptation. Source inépuisable d'information, l'environnement d'un être humain se compose autant d'objets, de situations que de personnes à partir desquels un individu extrait des éléments utiles à l'élaboration d'un construit qui deviendra éventuellement une connaissance.

L'adaptation de l'individu à son environnement s'effectue progressivement pour atteindre un état d'équilibre (équilibration) selon un processus d'assimilation et d'accommodation. Le sujet assimile les nouvelles connaissances à celles déjà en place dans ses structures cognitives, puis transforme ses activités cognitives afin de s'adapter aux nouvelles situations (Lemire et Martel, 2007, p. 349-350; 353-356; Morin et Aubé, 2007, p. 143-151; Piaget, 1974b, 1977).

²² Selon Morin et Aubé (2007, p. 160), « [...] les difficultés d'adaptation peuvent engendrer des problèmes de santé mentale [...]. »

De plus, puisque les processus de l'apprentissage sont généralement de nature psychosociale et centrés sur la personne, il importe que le management tienne compte des phénomènes liés aux interactions sociales. Par exemple, la création d'un environnement de travail favorable à l'acquisition des savoirs pourra s'articuler autour d'une approche sensible à la perception et à la motivation des personnes.

1.3.3 La stratégie d'adaptation

Selon plusieurs auteurs, la stratégie de gestion des connaissances (Zack, 1999, 2002) est une réponse adoptée par une majorité d'organisations privées ou publiques à certains facteurs environnementaux actuels (Haynes, 2010; OCDE. Organisation de coopération et de développement économiques, 2001, 2003; 2011, p. 98). Selon Husted et Michailova (2002) qui se réfèrent à une étude de PricewaterhouseCoopers, les trois quarts des grandes entreprises font des efforts pour mettre en œuvre la gestion des connaissances. Kankanhalli et ses collègues (2005) citent une étude qui prédisait des investissements en gestion des connaissances de l'ordre de cinq milliards de dollars en 2007. Bontis (2007, p. 156) mentionne que la gestion des connaissances représentait un marché de l'ordre de 12 milliards de dollars en 2005; 30% de ce montant ayant été dépensé par les gouvernements.

Bien qu'il existe plusieurs possibilités (Earl, 2001; Rivard et Roy, 2005), Hansen et ses collègues (1999) remarquent que les organisations en général mettent en œuvre au moins deux types de stratégies. La première, appelée stratégie de codification, repose sur une infrastructure technologique où l'individu transmet ses connaissances à un ordinateur sous forme codifiée multimédia : textes, images, son. La personnalisation constitue l'autre type de stratégie selon laquelle la personne communique ses connaissances à d'autres individus par contact direct. Dans les deux cas, la connaissance émane avant tout de l'individu.

De nos jours, la gestion des connaissances demeure un phénomène difficile à définir de par la nature même du concept de connaissance (Earl, 2001; Rivard et Roy, 2005).

La gestion de la connaissance constitue néanmoins un processus centré sur l'interaction entre les humains qui apparaît lié cependant à la technologie; le dessin, l'écriture, l'imprimerie, l'électronique et les communications en sont des exemples (Booto Ekionea, Bernard et Plaisent, 2011). Plusieurs auteurs affirment cependant que la technologie doit être considérée comme un outil alors que l'interaction sociale domine la hiérarchie des processus de gestion des connaissances (Lagacé, Boissonneault et Armstrong, 2010; Mailhot, Éthier, Simon et Viola, 2007).

1.4 Les difficultés de la mise en œuvre de la stratégie de gestion des connaissances

Plusieurs auteurs relèvent la difficulté de mettre en œuvre une stratégie de gestion des connaissances au sein d'une organisation (Riege, 2005, 2007; Riege et Lindsay, 2006). Certains vont jusqu'à dire comme Prax (2003, p. 92) que « [...] tout au plus peut-on manager les conditions dans lesquelles la connaissance peut se créer, se formaliser, s'échanger, se valider [...] ». Choo et Alvarenga-Neto (2010, p. 592) précisent quelque peu cette posture en affirmant que « [...] gérer la connaissance dans les organisations consiste fondamentalement à créer un environnement organisationnel qui incite et favorise la création, le partage et l'utilisation de la connaissance. » [traduction libre]

Ces propositions apparaissent soutenues par les résultats empiriques de certaines recherches. Par exemple, Ruggles (1998, p. 86) soutient que « [...] parmi les plus grandes difficultés en gestion des connaissances dans leurs organisations, 56 % des participants à l'étude ont cité "changer le comportement des personnes" [...] » [traduction libre]. Ce constat est repris par Husted et Michailova (2002).

Soulignant l'importance d'influencer le comportement des membres d'une organisation lors de la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des connaissances, Alavi et ses collègues (2006, p. 220) concluent à partir de résultats empiriques que le

« [...] KM²³ leadership est plus indispensable au succès du KM que toute incitation ou prime accordée à un éventuel participant au KM [...] » [traduction libre].

Dans leur article sur le cas du Groupe Cossette Communication, Mailhot et les autres (2007, p. 49) rapportent que le succès de la mise en œuvre des premières phases de la stratégie de gestion des connaissances provient de l'équilibre entre une approche centrée sur la technologie et celle centrée sur les individus. Les auteurs ajoutent que ce succès sera éphémère sans « un engagement important de la part de l'ensemble de l'organisation. » Cette conclusion rejoint celle d'Alavi et ses collègues (2006, p. 193) qui affirment que « [...] les processus du KM sont profondément influencés par les conventions sociales auxquelles ils sont intégrés et sont assujettis aux multiples interprétations qui émanent des normes organisationnelles et de l'interaction sociale entre les individus. »

Pour leur part, Husted et Michailova (2002) proposent aux gestionnaires des organisations une stratégie qui consiste à aligner les récompenses à la structure organisationnelle et à développer une culture de partage des connaissances en usant de précautions afin d'ajuster leurs actions au contexte et aux réactions des employés.

D'autre part, Rinfret et ses collègues (2010) rapportent le point de vue de certains fonctionnaires du gouvernement québécois qui soulignent l'absence d'une stratégie formelle de gestion des connaissances. Entre autres commentaires, les gestionnaires interrogés estiment qu'ils sont laissés à eux-mêmes ou qu'ils n'ont ni le temps ni les ressources pour mettre en œuvre des processus reliés à la gestion des connaissances.

1.4.1 Le chaînon humain

La recherche empirique a fait ressortir le rôle prépondérant de l'être humain comme facteur de réussite ou d'échec de la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des

²³ En anglais, KM signifie *knowledge management*, qui signifie en français gestion des connaissances ou des savoirs.

connaissances dans un contexte organisationnel. Pour Ruggles (1998, p. 86) « [...] même si l'aspect humain est toujours présent lors d'un changement, les activités de gestion des connaissances semblent le faire ressortir particulièrement » [traduction libre].

Il est possible d'examiner plusieurs phénomènes qui seraient des sources potentielles d'explications de l'importance des facteurs humains lors de la mise en œuvre d'une stratégie, et particulièrement une stratégie de gestion des connaissances. Par exemple, une étude de la place de l'humain dans l'organisation et de certaines particularités de la nature humaine pourrait nous instruire à ce sujet.

Selon la littérature scientifique, outre l'approche classique, il existe au moins deux façons de conceptualiser une organisation; l'approche structuro-fonctionnaliste et l'approche interactionniste. La première considère les organisations comme des créations instrumentales des personnes qui les composent. La seconde, au contraire, pose l'argument que les organisations sont des fins en elles-mêmes qu'il n'est pas possible de déterminer à l'avance puisqu'elles résultent de l'interaction entre ses membres (Rouleau, 2007; Weick, 2001).

En ce sens, on pourrait dire, d'une manière générale, que les membres d'une organisation peuvent être considérés comme des êtres humains rationnels²⁴, autonomes, autodéterminés (Deci et Ryan, 1985, 2004; Rogers, 2005) et comme des agents compétents (Giddens, 1987; Seeck et Parzefall, 2008). Ainsi, lorsqu'ils entrent dans une relation d'emploi, les individus désirent réduire l'incohérence qu'ils perçoivent en donnant un sens à l'interprétation²⁵ qu'ils font de leur contexte de

²⁴ Nonobstant les influences possibles de la régulation émotionnelle, des pulsions ou de troubles de personnalité.

²⁵ Selon Morin et Aubé 2007, p. 150-151, l'évaluation de la signification des événements ou des stimuli externes par rapport aux intérêts et aux intentions d'une personne engendre des émotions qui influencent l'adaptation.

travail (Autissier, 2010; Chaudhry, Coyle-Shapiro et Wayne, 2011; Daft et Weick, 1984; Farmer, 1995; Lemire et Martel, 2007; Louis, 1980; Rousseau, 1995, 2011; Weick, 1995, 2001). Selon Shore et Tetrick (1994, p. 98), les individus « [...] surveillent leur environnement à la recherche d'informations utiles à leurs fins; ils construisent le sens en intégrant l'information à leurs plans [...] » [traduction libre]. Ainsi, il n'est pas évident que les buts poursuivis par les individus correspondent en tout temps aux buts poursuivis par l'organisation.

La plupart des employés veulent participer²⁶ et s'engager à la construction de l'organisation (Éraly, 1988) qui constitue un système social qu'ils créent et entretiennent par leurs actions (Seeck et Parzefall, 2008) et par l'interaction sociale (Crozier, 2000; Crozier et Friedberg, 1977; Éraly, 1988). Dans une certaine mesure,

²⁶ « Bien que l'engagement organisationnel soit conceptualisé de différentes façons, souvent complémentaires, parfois contradictoires, dans les écrits sur le comportement organisationnel, il est généralement compris comme un lien émotionnel que construit l'individu avec l'organisation et qui repose, entre autres choses, sur le partage de valeurs professionnelles et éthiques, le désir croissant de demeurer membre de l'organisation et la volonté tout autant croissante de contribuer au bon fonctionnement de l'ensemble (Meyer et Allen, 1988; Meyer et Herscovitch, 2001). À cette conceptualisation de l'engagement organisationnel en tant que construit affectif s'ajoutent deux autres conceptions qui le présentent respectivement comme le coût de quitter l'organisation (composante de nécessité) et l'obligation professionnelle et éthique d'y rester (composante morale) (Meyer *et al.*, 1993; Meyer et Allen, 1991) ». (Lemire et Martel, 2007, p. 171)

Les principaux auteurs cités par Lemire et Martel (2007) qui ont étudié l'engagement organisationnel sont :

Meyer et Allen (1988). « Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 61, no 3, p. 195-209.

Meyer et Allen (1991). « A three-component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, vol. 1, p. 61-98.

Meyer, Allen et Smith (1993). « Commitment to organizations and occupations : Extension and test of a three-component conceptualization », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no 4, p. 538-551.

Meyer, Bobocel et Allen (1991). « Development of organizational commitment during the first year of employment : A longitudinal study of pre- and post-entry influences », *Journal of Management*, vol. 17, no 4, p. 717-733.

Meyer et Herscovitch (2001). « Commitment in the workplace : Toward a general model », *Human Resource Management Review*, vol. 11, no 3, automne, p. 299-326.

ce système social procure aux membres de l'organisation un moyen de satisfaire à trois (3) besoins présentés comme innés et universels chez l'être humain : l'autonomie, l'affiliation sociale et la compétence (Rojot, Roussel et Vandenberghe, 2009, p. 220; Ryan et Deci, 2000). Par exemple, Barrette *et al.* (2007, p. 344) ont trouvé que la latitude de décision exerçait un effet significatif sur l'apprentissage individuel dans une organisation publique :

Ces résultats confirment l'avis de plusieurs auteurs à l'effet que la latitude de décision constitue un élément clé de l'apprentissage organisationnel parce qu'elle stimule l'émergence des forces et du potentiel des individus et des équipes [traduction libre].

Ainsi, l'organisation devient un moyen de se développer et même parfois de justifier sa vie (Morin, 2000, 2008). À ce sujet, Frankl (1986, p. 118) disait :

[...] l'important n'est pas l'emploi qu'on occupe, mais plutôt la manière d'accomplir son travail. Le fait que notre identité s'actualise dans le travail, et donc donne un sens à notre vie, ne repose pas sur la profession, mais toujours sur nous [traduction libre].

Tout en tenant compte du fait que les comportements sont influencés par les aspects cognitif, affectif et conatif de la psychologie humaine (Blau, 1964; Vallerand, 2006) qui limitent la rationalité (Cyert et March, 1992; March et Simon, 1971; Simon, 1976; Thompson, 2003), les individus procèdent à l'analyse de leur propre vision du système organisationnel (Éraly, 1988). Ils développent alors certaines connaissances qui sont incorporées réflexivement à leur conduite et à leurs projets. Et ces connaissances que développent les agents du fonctionnement de leur propre système font partie intégrante du processus de structuration de ce système (Éraly, 1988; Jonnaert, 2007; Lemire et Martel, 2007). Ainsi, selon Éraly (1988, p. 27), les membres d'une organisation peuvent agir et exercer un effet sur les structures d'organisation parce qu'ils acquièrent individuellement une certaine connaissance du système « [...] tout simplement à partir de leur position propre, de l'information disponible, des ressources d'attention et de réflexion qu'ils peuvent mobiliser et qui sont toujours très limitées en regard de l'étendue et de la complexité du système. ».

En ce sens, aboutissement du processus d'apprentissage individuel, l'acquisition de connaissances constitue un phénomène clé par lequel un individu participe à l'accomplissement de la mission et à la pérennité de l'organisation qui l'emploie (Autissier, 2010).

Encore faut-il que la connaissance soit disponible en quantité et en qualité et accessible par un processus d'apprentissage aux membres de cette organisation. Certains de ces membres doivent être motivés à acquérir et à intégrer ces savoirs à leur pratique. D'autres doivent être motivés à partager leur patrimoine de connaissances dans le contexte de la relation d'emploi caractérisée notamment par l'échange social (Blau, 1964; Cropanzano et Mitchell, 2005) et la réciprocité (Gouldner, 1960) avec toutes les conséquences qui en découlent (Blau, 1964; Coyle-Shapiro et Shore, 2007; O'Dell et Grayson, 1998; Oubrayrie-Roussel et Roussel, 2006; Rojot *et al.*, 2009; Roussel, 2000). Par exemple, un individu pourrait décider de ne pas partager ses connaissances parce qu'il considère que l'organisation n'a pas fait preuve de réciprocité à son égard ou n'a pas satisfait à ses besoins; ce constat découlant de l'interprétation que fait la personne de l'information environnementale.

À cette représentation plutôt générale, l'on pourrait apporter certaines précisions au champ de l'étude de la gestion des connaissances en soulignant certains aspects du comportement humain.

Ainsi, déjà à l'époque, l'économiste Friedrich Hayek (1945, p. 521-522) soulignait un aspect important du comportement humain relativement à la connaissance :

[...] presque chaque individu détient un atout lorsqu'il est le seul à posséder une information avantageuse, et que l'usage de cette information dépend seulement de sa volonté ou de sa collaboration [traduction libre].

Ferrary et Pesqueux (2011, p. 174) réintroduisent le pouvoir comme élément important dans leur analyse de la place de l'humain dans le phénomène de la gestion des connaissances : « La connaissance, du fait de la dimension stratégique qu'elle a

dans une économie de la connaissance, confère à son détenteur un pouvoir important [...] ». Se référant, entre autres, aux travaux de Mintzberg²⁷ et de Crozier et Friedberg²⁸, ces auteurs avancent que la « première grande source de pouvoir est celle qui est liée à la possession d'une compétence [...] » et que « Tout changement constitue une redéfinition de la structure du pouvoir au sein de l'organisation, surtout lorsqu'il correspond à une redistribution de la détention de la connaissance entre les agents organisationnels. » (Ferrary et Pesqueux, 2011, p. 175-177) En ce sens, la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des connaissances apparaît comme une source de conflits récurrents. Kelly (2007, p. 125) suggère que, pour éviter ces conflits, la connaissance « ne peut être gérée avec succès que dans un cadre qui permet l'accès au pouvoir organisationnel de façon légitime et effective. » [traduction libre]

Par exemple, dans le contexte actuel des départs massifs à la retraite et de compressions budgétaires, certains fonctionnaires en poste se font attribuer la tâche, de façon explicite ou implicite, de partager leurs connaissances avec de nombreuses recrues (Rinfret *et al.*, 2010). Il s'agit pour ces deux catégories de fonctionnaires, l'ancien et la recrue, et pour les gestionnaires de s'adapter à de nouveaux défis, comme par exemple favoriser une relation d'emploi de type « gagnant-gagnant » (Ferrary et Pesqueux, 2011, p. 178).

De plus, Szulanski (1996) évoque plusieurs sources de difficultés lors de la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des connaissances. Entre autres, il nomme la qualité de l'interaction sociale liée au contexte organisationnel (culture, climat, confiance), les capacités limitées des individus à apprendre (durée et résultat du processus d'apprentissage) et l'imprécision du savoir en cause (explicite, tacite).

²⁷ Mintzberg (1973). *The nature of managerial work*, New York, Harper and Row.

²⁸ Crozier et Friedberg (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du Seuil.

Les sources de problèmes associés aux facteurs humains lors de la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des connaissances sont donc multiples.

1.4.2 La relation d'emploi

Selon Lewis *et al.* (2003, p. 6), cité dans Spooner et Haidar (2006, p. 70), la relation d'emploi peut se définir comme: «une relation économique, légale, sociale, psychologique et politique dans laquelle des employés contribuent de leur temps et de leur expertise à l'avantage d'un employeur en retour d'une rétribution individuelle financière ou autre.» [traduction libre]. Il s'agit donc fondamentalement d'un processus d'échange. La présente recherche porte plus particulièrement sur les aspects sociaux et psychologiques, ou psychosociaux, de la relation d'emploi et du processus d'échange qui la sous-tend.

Dans sa conception individuelle, la relation d'emploi est décrite comme une relation entre un employé et l'organisation qui l'emploie. Cette perspective implique notamment que chaque individu développe sa propre compréhension de ce qui constitue la contribution et la rétribution (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005; Coyle-Shapiro et Shore, 2007). On utilise alors le terme de relation employé-organisation pour qualifier la relation de façon générique (Shore, Tetrick, Taylor, Coyle Shapiro, Liden, Parks, Morrison, Porter, Robinson, Roehling, Rousseau, Shalk, Tsui et Van Dyne, 2004).

D'une manière générale, les chercheurs se basent sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et sur le modèle de la contribution-rétribution (March et Simon, 1971) pour expliquer le processus d'échange. Bien que cette approche ait ses lacunes, il semble se dégager un consensus à l'effet que l'échange social dans un contexte organisationnel implique une suite d'interactions qui engendre des obligations de rendre la pareille (Coyle-Shapiro et Shore, 2007; Cropanzano et Mitchell, 2005). En ce sens, il convient de considérer trois aspects fondamentaux de l'échange social : la relation, la réciprocité et l'échange. La relation débute lorsque l'une des parties à

l'échange consent un bénéfice à l'autre. Si le bénéficiaire rend la pareille et que la relation d'échange perdure, alors se crée un sentiment d'obligation mutuelle entre les parties. La durée d'une relation réciproque réussie engendre un sentiment de confiance à l'effet que le risque de ne pas recevoir en retour est minime. La confiance est nécessaire, car la nature et le moment exact d'un bénéfice ne sont pas toujours spécifiés selon la théorie de l'échange social. Ainsi, une relation d'échange social réussie implique une routine de réciprocité : consentir un bénéfice crée une obligation de rendre la pareille (Blau, 1964; Coyle-Shapiro et Shore, 2007).

D'autre part, le modèle de la contribution-rétribution implique un échange où l'organisation offre une rétribution à un employé en échange de sa contribution. Le modèle repose sur le principe implicite que l'offre et la demande s'équivalent du point de vue de l'organisation. Cependant, l'employé ne serait satisfait que s'il considère en recevoir plus qu'il ne donne en retour. Encore une fois, le phénomène repose sur le principe de réciprocité.

Selon Coyle-Shapiro et Shore (2007), les deux modèles sont utiles et reconnus, mais ont des faiblesses. Principalement, l'identification du représentant de l'organisation avec qui se réalise l'échange, l'établissement d'une norme de réciprocité et la valeur relative des bénéfices échangés. On pourrait aussi ajouter une critique de la théorie de l'échange social à l'effet qu'elle présuppose notamment la rationalité des parties sans tenir compte de l'effet des émotions sur la prise de décision individuelle (Miller, 2005).

Il est possible de définir la gestion des connaissances comme la gestion de la création, du stockage, du partage collaboratif, de l'utilisation et de la sauvegarde des connaissances des membres d'une organisation pour améliorer l'efficacité, la productivité et la profitabilité (Alavi *et al.*, 2006; Alavi et Leidner, 2001; Québec. Office québécois de la langue française, 2015). Ainsi, dans un contexte de relation d'emploi caractérisé par l'échange social et la réciprocité, la connaissance pourrait

être considérée comme une monnaie d'échange lors du partage des connaissances. D'une part, celui qui détient la connaissance détient un certain pouvoir de négociation sur l'autre partie qui lui permettrait d'obtenir des bénéfices d'ordre monétaire (Gupta et Govindarajan, 2000), comme une prime, ou affectif comme de la reconnaissance ou du soutien (Bock, Zmud, Kim et Lee, 2005).

Mais d'autre part, on pourrait aussi dire que celui qui considère la relation d'emploi comme insatisfaisante à partir de l'interprétation de ses perceptions pourrait décider de ne pas partager ses connaissances parce qu'une émotion, par exemple la colère, influence sa décision²⁹ (Fox, Spector et Miles, 2001; Morrison et Robinson, 1997).

Face à cette complexité, il convient donc de réduire le champ d'exploration du processus global de la gestion des connaissances à l'un des éléments que les chercheurs considèrent d'une importance cruciale, le partage des connaissances.

1.5 Le problème de l'adoption des comportements de partage des connaissances

Plusieurs chercheurs considèrent le processus de partage des connaissances comme un élément essentiel d'une stratégie de gestion des connaissances (Alavi et Leidner, 2001; Cabrera *et al.*, 2006; Connelly, Zweig, Webster et Trougakos, 2012; Earl, 2001; Husted et Michailova, 2002; Kim et Lee, 2006; Nahapiet et Ghoshal, 1998; Nonaka, 1994; Riege, 2005, 2007; Wang et Noe, 2010; Webster *et al.*, 2008). Comme la personne détient et acquiert la connaissance, l'individu doit partager avec ses collègues pour que l'organisation, vue comme un groupe d'individus, ait accès à des connaissances afin de s'adapter à son environnement (Davenport et Prusak, 1998b; Hendriks, 1999; Kim, 1993). Une déficience de ce lien constituerait donc un obstacle majeur à la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des connaissances (Hendriks, 1999).

²⁹ Voir la section 2.6.1.4 sur la rupture et la violation du contrat psychologique.

Mais en fait, le partage des connaissances permet aux organisations et aux individus qui en sont membres de satisfaire certains de leurs besoins, entre autres, l'adaptation à l'environnement. Pour l'organisation, cette adaptation peut se réaliser par la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des connaissances. Pour l'individu, l'adaptation peut passer par l'accès à des connaissances afin de satisfaire un besoin de compétences, d'affiliation sociale, de sens, de pouvoir ou de reconnaissance. Dans tous les cas, l'adaptation implique plusieurs processus qui interagissent dans un contexte de relation d'emploi caractérisé notamment par la subjectivité, les émotions et la volonté d'agir ou non.

Or, certains membres des organisations ont plutôt tendance à accaparer les connaissances des autres sans faire preuve de réciprocité. Il appert que des gestionnaires pratiquent aussi la rétention de connaissances. Par exemple, selon Bontis (2007), les administrations publiques valorisent la création et la diffusion des connaissances, mais retardent la mise en œuvre des processus de partage. La difficulté résiderait en l'absence d'un système adéquat de reconnaissance de la contribution des agents, nonobstant des considérations liées à la structure organisationnelle, aux missions et à la culture propre aux organisations publiques. Bontis (2007, p. 163) se réfère à une recherche empirique (Girard, 2005) qui montre que l'accès à l'information constituait en 2005 la principale préoccupation des gestionnaires intermédiaires de la fonction publique canadienne.

Plusieurs organisations tentent sans succès de mettre en œuvre des mesures particulières afin de soutenir la diffusion des idées et des savoirs parmi leurs membres (Alavi et Leidner, 2001; Alvesson et Kärreman, 2001; Bontis et Serenko, 2009; Davenport et Prusak, 1998b; Foss *et al.*, 2010; Hislop, 2002; Husted et Michailova, 2002; Ipe, 2004; Riege, 2005, 2007; Riege et Lindsay, 2006; Rivard et Roy, 2010; Webster *et al.*, 2008). Ces échecs font obstacle à la réussite de la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des connaissances.

En fait, les chercheurs considèrent que les organisations ne peuvent pas forcer les employés à partager leurs connaissances puisqu'il s'agit de leur bien propre (Jarvenpaa et Staples, 2001; Kelloway et Barling, 2000). Il faudrait donc les motiver à le faire, et cela en dépit de la difficulté pour une organisation d'orienter le comportement des personnes (Ruggles, 1998, p. 86).

Connelly et ses collègues (2012) ont recensé des travaux de recherche sur plusieurs facteurs qui pourraient influencer l'adoption d'un comportement de partage des connaissances par des employés : notons, par exemple, l'amélioration de la réputation (Wasko et Faraj, 2005), la réciprocité (Ko, Kirsch et King, 2005), la norme sociale (Bock *et al.*, 2005), les récompenses (Bartol et Srivastava, 2002), l'équité du partage (Bouty, 2000), le maintien du contrat psychologique (Scarbrough et Carter, 2000), la culture de partage des connaissances (Connelly et Kelloway, 2003), et finalement la confiance organisationnelle (Jarvenpaa et Majchrzak, 2008; Kankanhalli *et al.*, 2005).

Comme l'indiquent Wang et Noe (2010), la recherche sur les déterminants de l'adoption d'un comportement de partage des connaissances par les membres d'une organisation commence à peine à révéler la complexité du phénomène, d'où la nécessité de poursuivre la recherche sur ce sujet. Selon Morin (1977, 2005), la complexité d'un phénomène découle notamment d'un grand nombre d'interactions et de rétroactions entre les éléments d'un processus de sorte qu'il devient difficile de prédire et de contrôler les résultats que l'on désire obtenir. À titre d'exemple, il pourrait être difficile de prédire le comportement d'un individu qui réagit à une information de nature politique (réduction du budget) provenant de l'environnement externe de l'organisation publique (les médias) qui l'emploie. La réaction de l'employé pourrait se révéler plus difficile à prédire lorsqu'il entre en relation avec des éléments de l'environnement interne de son organisation comme son superviseur immédiat, des collègues ou des rumeurs. Mais il existe des outils auxquels le chercheur peut recourir afin d'aborder de façon ordonnée la complexité, notamment

la modélisation systémique (Le Moigne, 1994; Morin, 1977). L'humilité apparaît néanmoins requise lorsque l'on use de la modélisation. Il faut se limiter à des modèles compréhensibles et utilisables selon les moyens disponibles.

Cependant, un consensus sur un modèle explicatif du processus de partage des connaissances ne semble pas possible à court terme. Ainsi, la recension des écrits n'a pas permis de trouver des résultats empiriques sur les effets que pourrait exercer l'environnement interne des organisations publiques actuelles sur les comportements de partage des connaissances dans le contexte des départs à la retraite des *baby-boomers* et de l'arrivée de recrues d'une autre génération. Il existe encore moins de résultats sur l'effet potentiel de la qualité de la relation d'emploi, et donc de l'état du contrat psychologique, sur l'adoption d'un comportement de partage des connaissances dans ce même contexte.

En ce sens, notre recherche pourrait fournir des connaissances nouvelles sur les effets de la perception des comportements de certains membres d'une organisation publique sur les comportements des fonctionnaires et sur la perception de la performance organisationnelle. Par exemple, les résultats de la présente recherche pourraient informer sur l'effet des promesses non tenues qu'un gestionnaire aurait faites à un employé sur l'adoption ou non d'un comportement de partage des connaissances par ce fonctionnaire. Ces effets seraient analysés en tenant compte du principe que les employés interprètent les comportements des gestionnaires et de leurs collègues, construisent certaines croyances et réagissent à partir de ces croyances.

Ainsi, notre étude viendrait répondre à un besoin manifeste des organisations publiques d'obtenir des informations stratégiques leur permettant de déterminer des moyens d'action qui favoriseraient le partage des connaissances entre ceux qui quitteront et ceux qui se joindront à la fonction publique dans un avenir plus ou moins rapproché.

À la problématique de l'adoption d'un comportement de partage des connaissances correspond la question générale de recherche suivante :

Quels sont les déterminants de l'adoption d'un comportement de partage des connaissances par un fonctionnaire dans un contexte organisationnel ?

À partir de cette question générale, la recherche décrite dans cette thèse est guidée par l'objectif général d'établir l'existence d'un lien entre certains comportements des membres d'une organisation, entre autres les gestionnaires, et le phénomène de l'adoption d'un comportement de partage des connaissances par un employé considéré comme un travailleur du savoir (Drucker, 1999). Les résultats de l'analyse des données empiriques recueillies afin de répondre à cette question de recherche devraient mener à une explication du phénomène de l'adoption du comportement de partage des connaissances par des fonctionnaires.

CHAPITRE II

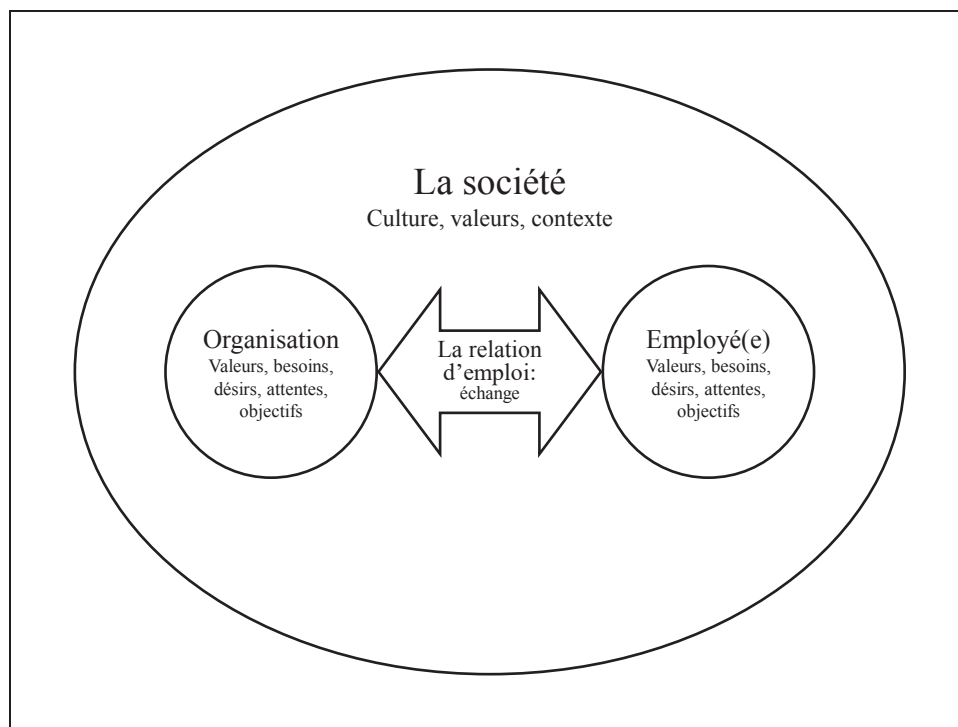
LES CONDITIONS DE L'ADOPTION D'UN COMPORTEMENT DE PARTAGE DES CONNAISSANCES

Dans ce chapitre, des concepts théoriques et les relations entre ces concepts sont exposés. Ce cadre théorique sert à soutenir le développement d'un modèle de recherche, l'orientation méthodologique, l'analyse des résultats que l'instrument de mesure permet de collecter, l'interprétation de ces résultats et les conclusions. Ainsi, afin de proposer des solutions à la problématique et des réponses aux questions de recherche, ce cadre théorique comporte quatre (4) axes principaux. D'abord, une description générale de la systémique comme une approche ordonnée à la modélisation d'un phénomène complexe. Cette description permet de clarifier, entre autres, les concepts d'environnement comme source d'influence et le concept de connaissance comme source de complexité. Dans un deuxième temps, la relation entre l'individu et l'environnement interne est abordée selon la perspective de l'échange social. Ce corpus théorique explique notamment le phénomène de la construction de certaines croyances par un individu qui observe et interprète le comportement des personnes qui constituent son milieu social organisationnel. La théorie informe aussi sur le comportement de l'individu après l'interprétation, autre source de complexité. Ensuite, afin d'apporter un contrepoint aux sources organisationnelles, les facteurs individuels d'influences sur le comportement sont amenés au moyen de l'altruisme. Finalement, le lien qui relie l'action à la construction des croyances est explicité par la théorie de l'action raisonnée, ce qui permet d'introduire le modèle conceptuel de la présente recherche.

Notre recherche se penche principalement sur l'étude de deux comportements humains : le partage des connaissances et le passage à l'action de partager, donc l'adoption du comportement de partage. Le partage des connaissances constitue le premier type de comportements à étudier. Il s'agit d'un phénomène complexe lié à la complexité du concept de la connaissance chez l'humain. Selon Cummings (2003, p. 7) : « Dans la plupart des cas, des échanges mutuels de connaissances plutôt qu'un partage unidirectionnel se produisent. Il appert néanmoins que, même en situation de réciprocité, chacun sera éventuellement une source ou un récepteur d'une connaissance » [traduction libre]. Ainsi, dans le but de simplifier et de clarifier l'étude de ce phénomène complexe, l'individu est considéré uniquement comme une source de connaissances dans le cadre de la présente recherche.

Le second comportement apparaît tout aussi complexe puisqu'il emprunte à la psychologie de la personne qui prend la décision d'adopter un comportement de partage des connaissances, puis qui passe à l'action. La littérature scientifique indique que l'adoption d'un comportement humain observable dans un contexte social constitue un processus qui se compose de plusieurs étapes comme, par exemple, la perception, l'interprétation, les croyances, les émotions, la norme subjective, l'attitude, l'intention, la décision, puis l'action. Or, la plupart des étapes de ce processus sont mentales; elles se produisent à l'intérieur du cerveau humain et ne sont donc pas facilement observables (Ajzen et Fishbein, 1980; Ajzen et Gilbert Cote, 2008; Fishbein et Ajzen, 1975). Ces processus sont souvent décrits et expliqués au moyen de la théorie de l'action raisonnée de Fishbein et Ajzen (Ajzen et Fishbein, 1980; 1975). Mais, comme le disait Merton (1940, p. 21) : « N'oublions pas que des actes explicites peuvent tromper; que ces actes peuvent avoir été conçus, tout comme certaines "distractions" ou certains "discours", afin de travestir ou de dissimuler sciemment des attitudes personnelles. » [traduction libre]

Comme le montre la figure 2.1, ces comportements sont étudiés lorsqu'ils se produisent dans le contexte (Ashforth et Rogers, 2012) d'une organisation qui est caractérisée, entre autres, par l'exercice d'une relation d'emploi. Selon Strati (2000), une organisation devrait être conceptualisée comme un ensemble de processus interreliés (Hosking et Fineman, 1990). Cette vision dynamique permettrait de mieux analyser le phénomène que les concepts statiques qui définissent l'organisation comme un groupe de personnes, une structure formelle ou une structure en interaction avec l'environnement. En ce sens, le concept de relation d'emploi contribue à expliciter l'aspect dynamique de l'organisation. Selon Levinson (1965), il importe de considérer la relation d'emploi comme une relation entre des employés et d'autres membres de l'organisation qui agissent comme ses agents.



Source : inspirée de Coyle-Shapiro et Conway (2005a, p. 285).

Figure 2.1 Le cadre de la relation d'emploi.

Fondée sur un processus d'échange auquel des employés³⁰ contribuent de leur temps et de leur expertise à l'avantage d'un employeur en retour d'une rétribution individuelle financière ou autre, la relation d'emploi est complexe puisqu'elle se compose d'aspects économiques, légaux, sociaux, psychologiques et politiques (Spooner et Haidar, 2006). Ainsi, la relation d'emploi peut être influencée par le contexte sociétal³¹. Par exemple, les valeurs, les normes culturelles, le système légal, le syndicalisme et l'économie feront varier les conditions de l'échange entre un employé et son employeur d'un pays à l'autre. De plus, bien qu'ils évoluent dans un même contexte lors de la mise en œuvre d'une relation d'emploi, l'employé et l'organisation développent des besoins et des désirs qui ne correspondent pas nécessairement. Par exemple, l'organisation pourrait demander à certains employés d'acquérir plus de compétences ou leur assigner une plus grande charge de travail afin d'augmenter la productivité en raison de l'état de l'économie; pendant que les employés revendiqueraient une meilleure conciliation travail-famille pour élever leurs jeunes enfants et satisfaire leurs objectifs de carrière. La congruence entre les besoins des employeurs et des employés est loin d'être acquise, tout en demeurant essentielle à la pérennité de l'organisation (Shalk, 2005).

³⁰ Le terme **employé** signifie **salarié** qui exerce une activité plutôt d'ordre intellectuel que manuel. Cette catégorie socioprofessionnelle regroupe différentes professions (employés de bureau, des ventes et des services). Ce sens se rapproche du concept sociologique américain de « col blanc », qui s'oppose à celui de « col bleu ». Le terme français **employé** ne correspond pas au terme anglais *employee* dans tous les contextes même si dans certaines lois, comme dans le Code canadien du travail, on considère que toute personne qui travaille pour un employeur est un employé. On accorde donc à **employé** le sens de **salarié**, comme c'est souvent le cas dans la langue courante au Québec. Néanmoins, il est préférable de retenir **salarié** comme terme générique et de réserver le terme **employé** pour désigner la catégorie socioprofessionnelle regroupant les salariés dont l'activité est surtout d'ordre intellectuel, par opposition aux ouvriers travaillant dans une usine, un atelier ou sur un chantier.

³¹ **Sociétal** signifie qui est relatif à la société, à ses valeurs et à ses institutions.

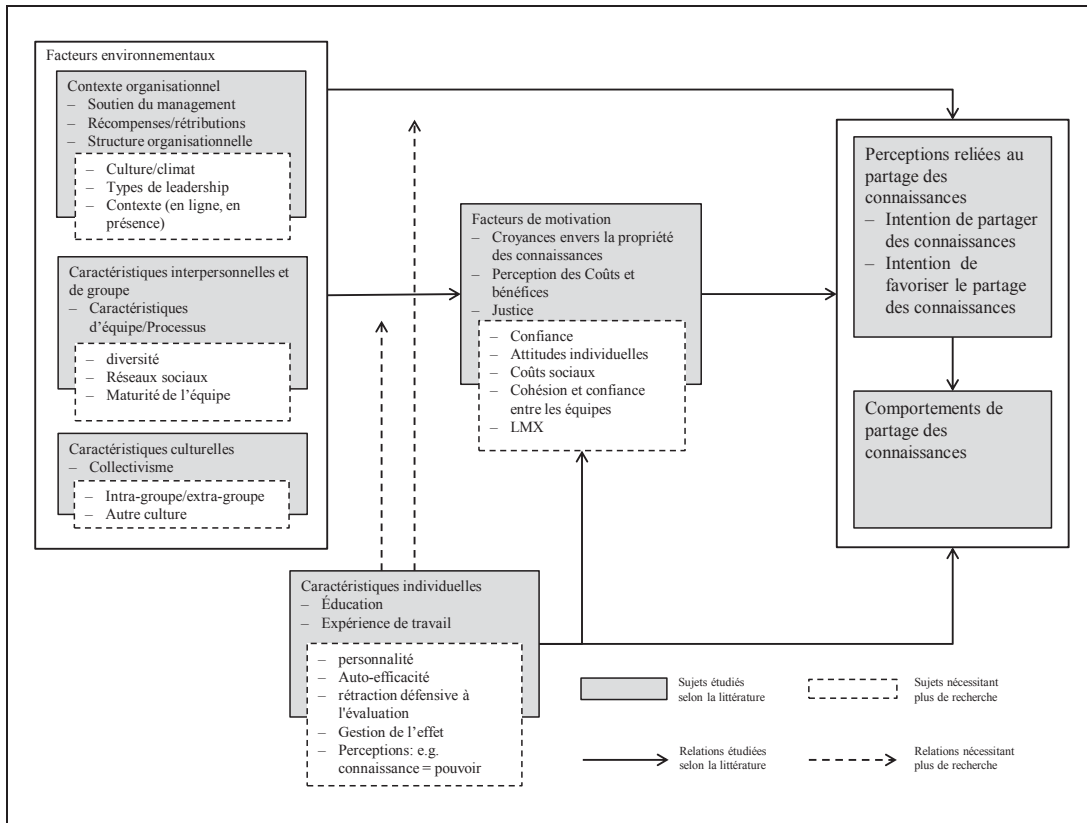
2.1 Une revue des écrits sur le partage des connaissances

Les chercheurs ont utilisé un grand nombre de théories³² lors des études sur le phénomène du partage des connaissances. De plus, lors de leur revue de la littérature sur ce sujet, Wang et Noe (2010) ont recensé 76 études publiées de 1994 à 2008 dont les deux tiers sont de type quantitatif et moins de 5% touchent des organismes publics. La figure 2.2 représente une synthèse de la revue de la littérature effectuée par ces deux auteurs. On y remarque un grand nombre de facteurs qui pourraient influencer l'adoption de comportements de partage des connaissances par des employés.

Wang et Noe (2010) ont conçu leur synthèse comme un cadre conceptuel général afin d'orienter la recherche. Une analyse de ce cadre conceptuel permet de souligner que l'adoption des comportements de partage des connaissances dépend, entre autres, des perceptions des individus. Ces perceptions sont alimentées en grande partie par l'information qui émane de l'environnement de l'organisation. Mais ces perceptions sont modulées par des caractéristiques propres à chaque individu comme, par exemple, la motivation ou la personnalité qui en colorent l'interprétation. Près du tiers des études recensées par Wang et Noe (2010) font référence à une des théories suivantes : la théorie de l'action raisonnée³³, la théorie de l'échange social, la théorie du capital social et des réseaux.

³² Par exemple, Wang et Noe (2010) ont recensé, entre autres, les théories suivantes : la théorie des attentes, la théorie de l'agence, la théorie de l'équité, la théorie des ressources, la théorie de l'interdépendance de Kelley et Thibaut (1978), la théorie de la culture selon Hofstede, la théorie de la capacité d'absorption, la théorie sociale cognitive, la théorie de l'échange économique, la théorie des caractéristiques de l'emploi, la théorie des attentes, la théorie des traits de personnalité (Big Five), la théorie de l'attribution, la théorie du comportement planifié, l'approche sociotechnique, la théorie de l'apprentissage situé et l'approche de l'apprentissage organisationnel.

³³ « Le postulat de départ de cette théorie est que l'attitude dérive des croyances et de l'information disponible. Dans ce cas, le comportement est volontaire : il dépend uniquement d'un choix. Et ce même choix dépend de la bonne ou de la mauvaise évaluation des conséquences dépendant de la réalisation de l'action. » (Michelik, 2008, p. 3)



Source : traduit et adapté de Wang et Noe (2010, p. 116).

Figure 2.2 Le modèle de recherche de Wang et Noe 2010.

Il s'agirait en fait du groupe de théories les plus souvent utilisées lors des recherches sur le partage des connaissances. Selon les chercheurs qui s'appuient sur des résultats empiriques, la théorie de l'échange social constitue le principal cadre explicatif de la relation d'emploi (Coyle-Shapiro, Shore, Taylor et Tetrick, 2005; Shore, Coyle-Shapiro, Chen et Tetrick, 2009; Shore, Coyle Shapiro et Tetrick, 2012)³⁴.

³⁴ Il semble cependant qu'une autre perspective théorique fondée sur la **théorie de l'identité sociale** (Ashforth et Mael, 1989) commence à émerger dans l'univers théorique de la relation d'emploi (van Knippenberg, 2012). L'identité sociale est définie comme la « [...] partie du concept de soi des individus qui provient de leur appartenance à un groupe social, associée à la valence et à la signification émotive de cette appartenance. » (Tajfel, 1981, p. 255) cité dans Vallerand (2006, p. 570). Selon la théorie de l'identité sociale appliquée à la relation d'emploi, un employé qui s'identifie à son organisation considère les intérêts de l'organisation comme les siens (van Knippenberg, 2012).

Suite à leur analyse, Wang et Noe (2010) suggèrent des pistes de recherche concernant certains facteurs qui pourraient influencer la perception des employés par rapport au partage des connaissances. Selon eux, il s'agit de facteurs qui n'auraient pas été suffisamment étudiés à ce jour, par exemple, la culture organisationnelle, l'échange leader-membre, la justice organisationnelle, la confiance ou certains aspects de la personnalité des individus.

De plus, Wang et Noe (2010) indiquent que les recherches sur des facteurs d'influence comme le soutien organisationnel, la rétribution des employés ou les bénéfices directs du partage des connaissances ont produit des résultats ambigus. Il semble que la recherche ait produit de meilleurs résultats lorsqu'elle portait sur l'influence des attitudes individuelles et organisationnelles sur l'adoption des comportements de partage des connaissances. Wang et Noe (2010) citent à ce propos les travaux de Bock et Kim (2002) qui établissent un lien significatif entre l'adoption des comportements de partage des connaissances et les attentes individuelles concernant l'utilité des connaissances partagées et la volonté d'améliorer les relations interpersonnelles. Wang et Noe (2010) mentionnent aussi les recherches de de Vries, van den Hooff et de Ridder (2006) et celles de Lin (2007a, 2007b) qui ont trouvé un lien entre le partage des connaissances et la performance organisationnelle exprimée en termes de satisfaction au travail et d'engagement organisationnel.

Cependant, Wang et Noe (2010) ne rapportent aucune étude qui traiterai explicitement de l'influence de la qualité de la relation d'emploi perçue par les employés sur l'adoption de comportements de partage des connaissances.

Le tableau 2.1 présente des études sur les comportements de partage des connaissances reliées au travail publiées depuis 10 ans. Ces cinq (5) recherches ordonnées chronologiquement portent sur les comportements des travailleurs du savoir dans un contexte organisationnel. Elles ont toutes été réalisées au moyen de questionnaires sondages et de méthodes quantitatives d'analyse. La plus récente, celle

de Chennamaneni, Teng et Raja (2012), réfère aux théories déjà citées et intègre *grosso modo* la plupart des variables utilisées par les autres (par exemple la théorie de l'échange social, la théorie sociale cognitive et la théorie étendue du comportement planifié).

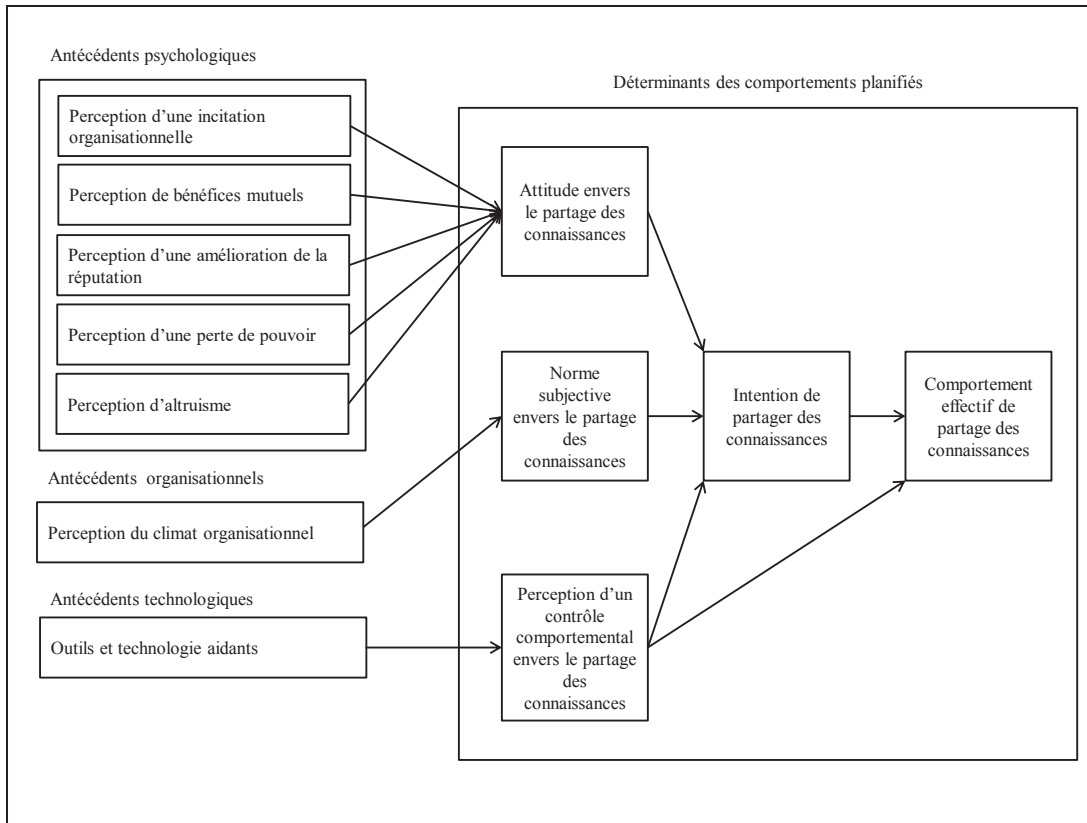
Tableau 2.1 Études récentes sur le partage des connaissances

Chercheur	Population / méthode	Variable explicative	Modèle théorique explicatif du comportement	Comportement étudié
Chennamaneni <i>et al.</i> (2012)	Travailleurs du savoir / questionnaire sondage	Motivation extrinsèque Motivation intrinsèque Réciprocité Comportement planifié Culture et climat organisationnels Technologie Attitude Norme sociale Contrôle Intention	Théorie de l'échange social Théorie sociale cognitive Théorie étendue du comportement planifié	Partage de connaissances reliées au travail : savoir notionnel, documents, savoir-faire, expertise, savoir causal
Reychav et Weisberg (2010)	Travailleurs du savoir / questionnaire sondage	Intention de partager des connaissances	Théorie de l'échange social Théorie sociale cognitive Théorie du comportement planifié	Partage de connaissances reliées au travail : savoir notionnel, documents, expérience, expertise, savoir conditionnel
Choi, Kang et Lee (2008)	Travailleurs du savoir / questionnaire sondage	Confiance Motivation extrinsèque et intrinsèque Intention Technologie	Approche sociotechnique Théorie de l'action raisonnée	Partage de connaissances reliées au travail : savoir notionnel, savoir-faire, expertise, rétroaction
Yang (2007)	Travailleurs du savoir et autres / questionnaire sondage	Comportement de leadership Culture organisationnelle	Théorie de la culture organisationnelle Théorie du leadership	Partage de connaissances reliées au travail : savoir notionnel, savoir-faire, expertise, rétroaction
Bock et Kim (2002)	Travailleurs du savoir / questionnaire sondage	Motivation extrinsèque Interaction sociale Contribution Attitude Intention	Théorie de l'échange économique Théorie de l'échange social Théorie sociale cognitive Théorie de l'action raisonnée	Partage de connaissances reliées au travail

Source : construction originale.

Dans leur méta-analyse de 46 études, Witherspoon et ses collègues (2013) indiquent que trois catégories de déterminants influencent positivement l'adoption de comportements de partage des connaissances : l'intention et l'attitude, les récompenses et la culture organisationnelle. Les auteurs mentionnent que le partage des connaissances est stimulé par les formes collectivistes de culture nationale à l'opposé des formes individualistes.

Présenté à la figure 2.3, le modèle intégré de Chennamaneni *et al.* (2012) explique 41,3 % de la variance des résultats concernant des comportements de partage des connaissances et 60,8 % de la variance concernant l'intention de partager des connaissances. Les auteurs ajoutent qu'ils ont trouvé que la variable altruisme (*perceived enjoyment in helping others*) exerce une influence positive forte ($\beta = 0,49$, $p < 0,01$) tandis que la variable perception d'une perte de pouvoir lié à la connaissance (*perceived loss of knowledge power*) ($\beta = - 0,025$, $p < 0,01$) agit aussi fortement de façon négative. Globalement, les résultats empiriques obtenus par Chennamaneni *et al.* (2012) soutiennent l'hypothèse que la perception joue un rôle fondamental dans le processus qui conduit un individu à adopter un comportement de partage des connaissances dans un contexte organisationnel. Par ailleurs, l'effet exercé par la variable altruisme indique que l'on devrait tenir compte de certains traits de la personnalité dans une recherche sur le partage des connaissances. L'influence de la perception de la perte de pouvoir pourrait signaler l'importance du pouvoir conféré par la connaissance dans la relation d'emploi. Bien que l'échantillon de 180 répondants soit plutôt restreint, les résultats obtenus soutiennent les conclusions des études précédentes.



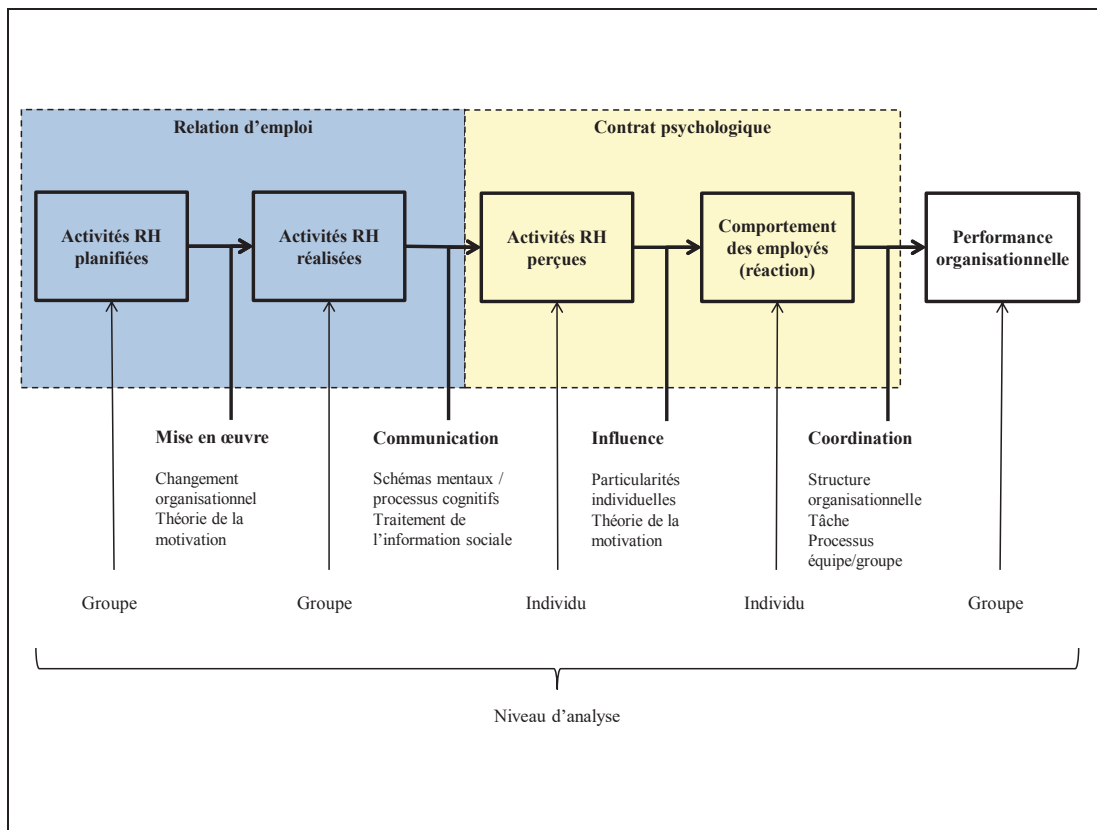
Source : traduit et adapté de Chennamaneni *et al.* (2012, p. 4).

Figure 2.3 Le modèle de recherche de Chennamaneni et ses collègues (2012).

Comme nous le verrons plus loin, le choix des déterminants de l'adoption d'un comportement de partage des connaissances qui sont étudiés dans notre recherche tient compte, entre autres, du modèle de Wang et Noe (2010) présenté à la figure 2.2, de l'analyse produite au tableau 2.1 et du modèle de Chennamaneni *et al.* (2012) montré à la figure 2.3. La sélection des variables considère aussi d'autres facteurs d'influence en conformité avec la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960) et des construits qui en découlent.

2.2 L'approche systémique

Comme le montre la figure 2.1 relative au cadre de la relation d'emploi, il appert que le phénomène de l'adoption d'un comportement de partage des connaissances entre les employés d'une organisation s'inscrit dans une complexité (Laszlo, 2003) reliée à de multiples sources d'influence conjuguées à l'effet des interactions entre certaines de ces sources : la société, l'employé, l'organisation et la relation entre l'employé et les représentants de l'organisation (Coyle-Shapiro et Conway, 2005a; Nishii et Wright, 2008; O'Neill et Adya, 2007). La complexité est illustrée aussi par le schéma de la figure 2.4 où l'on peut entrevoir la difficulté à prédire le comportement des employés.



Source : construction originale inspirée et traduite de Nishii et Wright (2008).

Figure 2.4 Le modèle des processus de la gestion stratégique des ressources humaines.

On y voit que les employés interprètent les comportements des représentants de l'organisation, l'autre partie à la relation d'emploi (McDermott, Conway, Rousseau et Flood, 2013). Face à la complexité, Morin (1977) suggère le recours à une grille d'analyse systémique. Il précise cependant (p. 151) qu'il faut éviter de réduire « [...] toutes choses et tous êtres à la notion de système. »

En ce sens, une approche systémique à l'étude de l'adoption d'un comportement de partage des connaissances pourrait inclure, par exemple, l'analyse des éléments suivants : l'influence de l'environnement externe de l'organisation (par exemple, la culture nationale, le niveau de la technologie, le marché de l'emploi, la démographie), l'environnement interne (par exemple, la culture et le climat organisationnel, les conflits, l'interaction sociale), les processus de transformation (par exemple, le management, la production, la gouvernance du travail, la gestion des ressources humaines).

Il serait certainement intéressant d'analyser d'autres éléments d'un système comme la rétroaction³⁵ (l'évaluation et le contrôle des résultats) et la régulation (l'évaluation et le contrôle des processus), de même que des extrants (les résultats, le rendement des

³⁵ **Rétroaction** : Information tirée d'une situation et utilisée pour le contrôle, l'évaluation ou la correction immédiate ou future de cette situation, par exemple le fait de dire aux membres du personnel de quelle façon leur rendement se compare avec ce qui était attendu d'eux dans l'espoir que cette information les incitera à améliorer leur comportement et à réduire les coûts de main-d'œuvre non productifs. Article tiré du Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière, version 1.2, reproduit sous licence. [© Institut Canadien des Comptables agréés, 2006]

Effet en retour de la modification d'un élément d'un système sur l'agent émetteur de ce changement, qui a habituellement pour but de corriger ou de réguler la performance du système. La notion de **rétroaction** a été empruntée à la cybernétique et son usage s'est répandu dans plusieurs domaines, notamment en psychologie, en médecine, en gestion ou en écologie. En écologie, par exemple, beaucoup de populations arrivent à maintenir leurs effectifs en fonction du milieu grâce à des mécanismes de rétroaction qui assurent l'autorégulation.

Information tirée d'une action antérieure ou d'une situation, et utilisée pour le contrôle, la prévision ou la correction immédiate ou future de cette action ou de cette situation. Le terme **rétro-information** est parfois employé en ce sens, mais on le réserve surtout pour parler d'un retour d'information par divers moyens de communication (rapport, enquête, questionnaire, mise au point ou droit de réplique des journalistes, etc.). On évitera l'emprunt intégral du mot *feedback*, car ce terme ne comble aucune lacune lexicale, le terme français rétroaction étant tout à fait adéquat.

employés, la performance organisationnelle) (Durand, 2010; Lee et Choi, 2003; Lemire et Martel, 2007; Li, 2010; Lin, 2007b; Lugan, 2009; Rajagopalan, Rasheed et Datta, 1993).

Selon Bunge (2003, p. 103), une approche constitue une façon de voir les choses. Elle comprendrait un cadre, des problèmes, des méthodes et des buts. Ainsi, une approche systémique serait formée d'une ontologie et d'une problématique des systèmes, de méthodes d'analyse et de synthèse et de la découverte de modèles omniprésents. Selon Ludwig von Bertalanffy (1993 p. 201), il est possible d'appliquer la théorie des systèmes, « [...] grâce à l'analyse et à la technique des systèmes, aux problèmes qui se posent dans les affaires, le gouvernement [...] ». Ainsi, l'approche systémique, ou la systémique, serait issue d'abord de la théorie générale des systèmes (Bertalanffy, 1993 ; Durand, 2010).

L'approche systémique permet d'acquérir une vision holistique³⁶ de l'organisation. Cette approche met de l'avant une certaine compréhension des ensembles avant celle des parties en utilisant le langage systémique pour étudier l'organisation et ses composantes : le système organisationnel, les sous-systèmes et les métasystèmes. Morin (1977) insiste cependant sur le fait qu'il est nécessaire de conserver en tout temps une vision des éléments et des interactions entre les éléments d'un système afin d'observer les cas d'émergence. Cette proposition laisse supposer que des comportements individuels « [...] émergent dans le système social » (Lugan, 2009, p. 40). Un groupe d'employé qui forme une communauté informelle de praticiens serait un bon exemple de ce phénomène (Brown et Duguid, 1991; Lemire et Martel, 2007).

³⁶ Holistique : se dit de ce qui relève de l'holisme. Dérivé du grec (holos) : qui présente le caractère de la totalité. Dans l'usage actuel, le terme holistique s'applique à toute démarche globalisante ou syncrétique où divers éléments, habituellement isolés, sont regroupés et coordonnés pour l'obtention plus efficace d'un résultat visé. Au sens strict, cet adjectif désigne ce qui est relatif à l'holisme (doctrine philosophique qui considère l'être humain dans son ensemble). (Québec. Office québécois de la langue française, 2015).

Selon Collerette et Delisle (1993), le recours à une grille d'analyse généralisable tant au niveau individuel qu'organisationnel constitue un atout. Cette généralisation demande cependant un niveau d'abstraction élevé pour en simplifier l'usage. Or l'abstraction pourrait commander de faire des sauts conceptuels importants lorsqu'il est nécessaire d'établir un lien concret avec la réalité organisationnelle.

2.2.1 Le concept de système

Selon Jackson (2000), la pensée systémique provient des philosophes grecs de l'Antiquité. Platon parle de la gouverne du vaisseau de l'État comme d'une régulation sociale³⁷. Aristote utilise la notion d'interdépendance réciproque entre le citoyen et l'État pour expliquer comment la personne peut s'accomplir socialement et personnellement. Ces deux concepts, régulation et interdépendance, sont des caractéristiques d'un système.

Spinoza, Kant, Marx et Hegel emploient une conception holistique du monde, autre fondement de l'approche systémique. Puis, au début du xx^e siècle, ces concepts de vision globale du monde sont repris par la psychologie expérimentale sous la forme de la gestalt théorie (Lemire et Martel, 2007, p. 348).

Dans un premier temps, le concept contemporain de système s'est développé dans les années 1940 et 1950 aux États-Unis par l'intégration des apports de plusieurs sciences comme la biologie, la mathématique, la physique, l'ingénierie et le management. Ainsi, la théorie des systèmes (Bertalanffy, 1993), la théorie de l'information et la cybernétique apportent une contribution significative (Lapointe, 1993) à ce qui deviendra l'approche systémique lorsque l'utilisation de ces théories

³⁷ « Platon (2004) utilise le terme *kubernetes*, qui signifie le pilote du navire, pour désigner l'art de gouverner la Cité idéale par le philosophe-roi, seul détenteur de la vérité. La vie des citoyens se trouve entièrement régulée selon un ensemble de fonctions : philosophes, gardiens et travailleurs. Improvisation, individualisme et liberté sont bannis afin d'éviter la décadence de la Cité. Le terme *kubernetes* nous a donné cybernétique. » (Lemire et Martel, 2007, p. 56)

s'étendra aux sciences humaines pour former notamment la systémique sociale (Lugan, 2009). La systémique sociale s'est développée, par exemple, à travers le structuro-fonctionnalisme de Parson, le système concret de Crozier et Friedberg et le structuralisme psychologique de Piaget (Durand 2010).

Plus récemment, d'autres théories sont venues s'ajouter au corpus, comme l'autopoïèse³⁸, les théories du chaos et de la complexité (Durand, 2010; Le Moigne, 1994; Lugan, 2009; Morin, 2005).

Il est ainsi possible de représenter par des modèles systémiques plusieurs types de réalités ou d'environnements. Le tableau 2.2 présente des exemples usuels de représentation de réalités quotidiennes par des modèles systémiques. Tout en faisant abstraction de la construction théorique qui sous-tend le terme système, la terminologie systémique est régulièrement utilisée dans plusieurs domaines scientifiques et dans la vie courante.

Un système est un modèle qui représente une réalité selon le point de vue d'un observateur. L'observateur décide alors de façon arbitraire de la représentation de la réalité qu'il désire considérer dans sa recherche de simplification.

Type d'environnement	Type de système
Physique	Un système hydrographique
Biologique	Un être humain
Technique	Une automobile
Idéologique	Un système philosophique
Sociologique	Une famille
Activités humaines	Une organisation, un système de management

Source : Lemire et Martel (2007, p. 57).

³⁸ Autopoïèse : patron d'organisation d'un réseau dans lequel chaque composante a pour fonction de participer à la production ou à la transformation des autres composantes du réseau (Jackson, 2000, p. 49-50; Mathieu, 1997).

De plus, il est possible de hiérarchiser une représentation de la réalité en ayant recours aux concepts de métasystème et sous-système. Par exemple, un être humain peut être représenté comme un système biologique constitué de plusieurs sous-systèmes comme les systèmes respiratoire, sanguin ou musculaire. À l'inverse, l'être humain pourrait être conçu comme un système psychologique inclus dans un système plus vaste de type psychosocial comme la société québécoise. En ce sens, un observateur peut représenter une organisation par un ensemble de sous-systèmes.

Tous ces différents modèles, d'abord mentaux, peuvent être représentés par un autre modèle plus formel, afin de faciliter le travail intellectuel et la communication des idées (Gauthier, 2003).

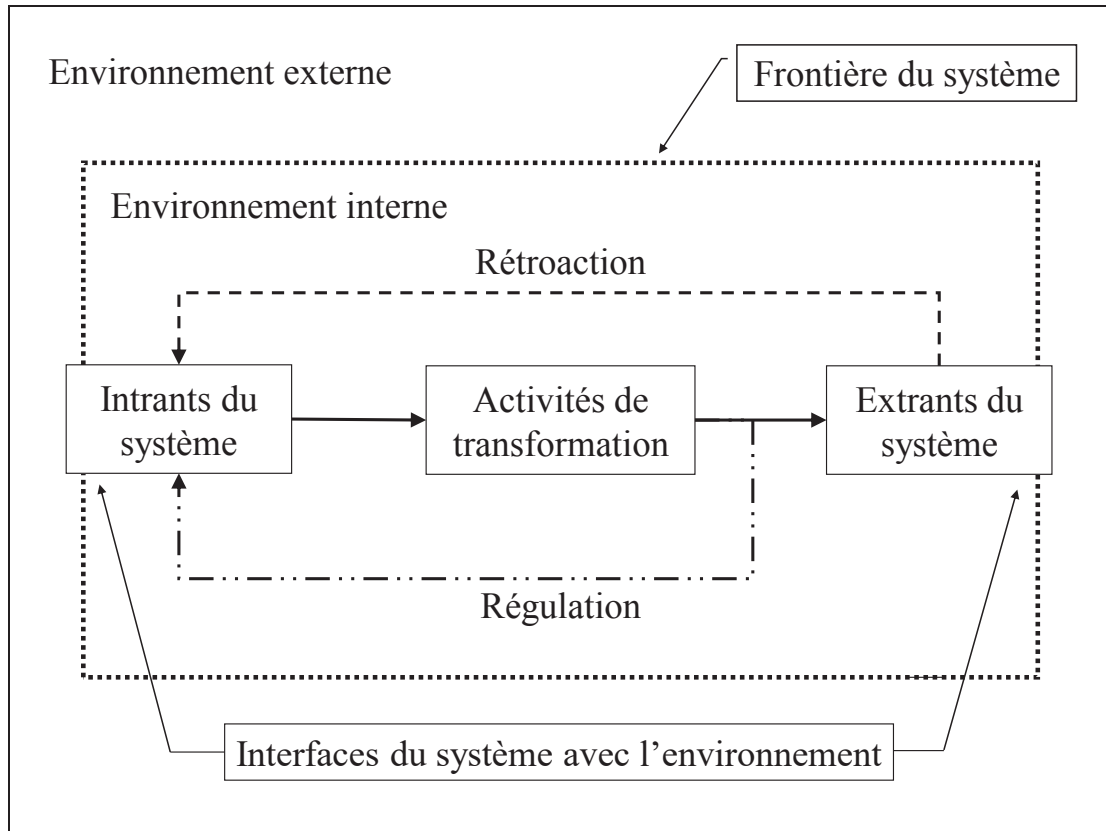
2.2.1.1 Le modèle de base

Selon Lugan (2009) et Durand (2010), l'utilisation de représentations graphiques de modèles systémiques fait partie de l'approche systémique. Ainsi la figure 2.5 représente le modèle schématique fondamental d'un système. De Celles (1993, p. 427) illustre bien la finalité de la modélisation systémique et de sa représentation graphique :

[...] faire comprendre de façons collective et individuelle, en modes formel et informel, par l'exemple et le contre-exemple, par écrit et verbalement, par mots et par schémas, de manière raisonnée et de manière émotive [...].

2.2.1.2 Quelques caractéristiques des systèmes

Une définition. Le mot système dérive du grec συ-στέμα (systema) qui signifie ensemble organisé. Selon Hall et Fagen (2003), un système est un ensemble d'objets en relation entre eux et leurs attributs. Selon von Bertalanffy (1993), un système est un complexe d'éléments en interaction. De Rosnay (1975) ajoute qu'un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but.



Source : Lemire et Martel (2007, p. 60).

Figure 2.5 La représentation schématique d'un système.

Une structure. De Rosnay (1975) propose de définir un système selon les composantes structurelles suivantes : une limite ou frontière, des éléments, des réservoirs et un réseau de communication. Les limites ou frontières nous permettent de circonscrire le système à l'étude et de le distinguer des autres systèmes et de son environnement. Cette définition des limites résulte d'un choix que fait le chercheur dans un ensemble aux multiples possibilités. Le système ainsi délimité fait partie d'un ensemble plus englobant et est lui-même un ensemble plus grand que ses sous-systèmes. Les réservoirs sont les lieux dans lesquels sont entreposés puis récupérés la matière, l'énergie et les informations sous toutes leurs formes. Ces réservoirs pourront, selon les circonstances, être des documents écrits ou des personnes-

ressources que l'on consulte. Le concept de mémoire, individuelle ou collective, correspond bien à celui de réservoir d'informations. Le contenu de ces réservoirs pourra subir trois formes différentes de traitement : le transport (espace, communication, transfert), l'entreposage (temps, enregistrement, mémorisation) et la transformation (forme, modification, structuration).

Les réseaux de communication permettent l'échange et le transport d'informations entre les composantes d'un système, entre différents systèmes ou entre un système et son environnement. Par exemple, un processus de gestion des connaissances pourrait être envisagé comme la mise en place d'un réseau de communication favorisant les échanges d'information entre différents systèmes ou entre un environnement et un système particulier. Sous cet angle, le réseau jouerait le rôle d'interface ou d'intermédiaire entre un système et son environnement.

2.2.1.3 La dynamique des systèmes

L'approche systémique insiste sur les transformations qui se produisent à l'intérieur des ensembles que l'on étudie. Ces transformations ou changements résultent de modifications plus ou moins contrôlées que subissent les intrants provenant d'autres systèmes ou de l'environnement. Ces transformations produisent des extrants qu'absorbent d'autres systèmes ou l'environnement. Un système est dit adaptatif³⁹ lorsqu'il maintient sa stabilité par un équilibre dynamique en réaction aux changements. La réaction à un changement (contrainte ou erreur) constitue alors la transition d'un état stable initial à l'état stable suivant alors que le système a été modifié de façon à pouvoir continuer de fonctionner comme prévu. Ce processus de changement, ou de transformation des intrants en extrants, est à la base de la dynamique des systèmes et a été expliqué par la cybernétique (Rosnay, 1975).

³⁹ Voir par exemple l'article de Boisot et Child (1999) sur le système chinois.

Les transformations intrants-extrants. Chaque système effectue des changements dans les flux d'énergie, de matière ou d'information qui le traversent. Ces changements caractérisent sa fonction et son dynamisme. Par exemple, une des fonctions d'un système d'administration publique pourrait être de transformer des ressources en services, par exemple une politique de santé et un budget (intrants) en services de protection contre les épidémies (extrants). Cependant, cette transformation se fera suivant certains critères permettant de vérifier la réussite ou l'échec du système. Essentiels en systémique, ces critères, ou variables de transformation, pourraient correspondre à l'efficacité des équipes de travail, au temps de réponses en cas d'urgence ou au nombre de décès parmi les personnes contaminées.

La rétroaction et la régulation. La rétroaction est l'acheminement vers l'entrée du système (intranant) des informations sur les résultats d'une transformation. Elle favorise la stabilité du système, aussi nommée homéostasie. Elle caractérise les systèmes ouverts qui conservent leurs structures et leurs fonctions intactes par l'intermédiaire d'équilibres dynamiques successifs.

La régulation est l'acheminement vers l'entrée du système (intranant) des informations sur le déroulement des processus qui composent les activités de transformation. Il s'agit d'une forme particulière de rétroaction qui favorise la maîtrise du système en temps réel comme pourrait le faire un tableau de bord de gestion, par exemple. La régulation est soumise au principe de la variété requise (voir la propriété de variété ci-après).

2.2.1.4 Quelques propriétés des systèmes

Il est possible de caractériser les systèmes d'une manière générale à partir d'un nombre minimal de propriétés. Présentées au tableau 2.3 ces propriétés sont la téléonomie, la complexité, l'équifinalité, l'interaction, l'ouverture et la variété.

Tableau 2.3 Quelques propriétés des systèmes

Propriété	Définition
La téléonomie	signifie l'étude des lois de la finalité. En principe, un système d'activité humaine existe pour réaliser certaines finalités.
La complexité	renvoie à l'incapacité que l'on a de décrire tout le système et de déduire son comportement à partir de la connaissance des comportements de ses parties. Les systèmes d'activité humaine sont complexes.
L'équifinalité	signifie qu'un système peut réaliser ses objectifs à partir de différents points de départ et par différents moyens.
Une interaction	constante existe entre les éléments d'un système.
L'ouverture	est la capacité qu'a un système d'échanger de l'énergie, de la matière ou de l'information avec d'autres systèmes ou avec l'environnement.
La variété	signifie qu'un système peut prendre un nombre fini de configurations ou d'états au-delà duquel il s'autodétruit : une trop grande complexité devient incontrôlable.

Source : construction originale à partir de Lemire et Martel (2007, p. 61-64).

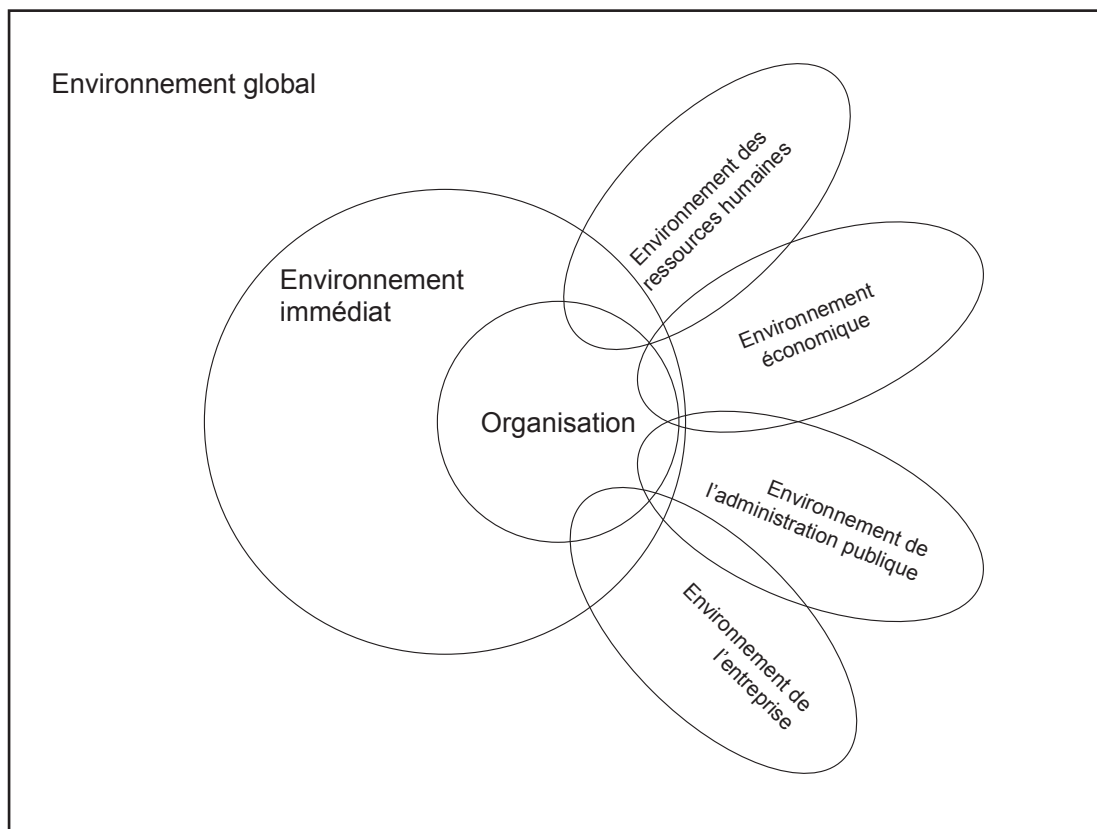
2.2.2 Le concept d'environnement

L'étymologie du mot environnement renvoie à la notion de ce qui nous entoure, l'entourage ou les alentours. Déjà dans l'Antiquité, Aristote présentait la nature comme la source d'une influence sur les humains (Barthélemy-Saint-Hilaire, 1862). Polysémique, le terme signifie aujourd'hui autant le milieu naturel que l'ambiance d'un lieu, le cadre de vie d'une famille ou le contexte socioculturel d'une langue. Il existe même une science de l'environnement pour s'inquiéter de l'influence de l'être humain sur la nature.

Le concept d'environnement organisationnel est issu d'une analogie à partir de la notion de système ouvert en biologie (Bertalanffy, 1950), de la perception en psychologie gestaltiste (Lemire et Martel, 2007) et du béhaviorisme (Lemire et Martel, 2007; Tolman et Brunswik, 1935). Le terme a été importé en théorie des organisations vers le milieu du XX^e siècle avec plus ou moins de succès, semble-t-il.

Il suffit de comparer le développement théorique qui encadre le concept d'environnement en écologie avec la conception naïve qu'on se fait de l'environnement en théorie des organisations, pour comprendre que la route est encore longue avant que la greffe conceptuelle n'ait porté tous ses fruits. (Lapointe, 1991, p. 316)

Comme le montre la figure 2.6, l'environnement organisationnel⁴⁰ possède plusieurs niveaux qui constituent un réseau complexe d'éléments interdépendants que les chercheurs et les spécialistes des organisations tentent d'analyser afin de déterminer les effets possibles. Il faudrait donc faire preuve de prudence lorsque l'on désire interpréter l'environnement d'une organisation, car « [...] le niveau de lecture doit être distingué de la nature même de l'environnement; la partie de l'environnement qui n'entre pas dans la lunette n'en existe pas moins et son impact sur l'organisation n'en est pas moins réel. » (Lapointe, 1991, p. 318)



Source: construction originale inspirée de Lapointe (1991, p. 319).

Figure 2.6 Les différents niveaux de l'environnement organisationnel.

⁴⁰ « Mais au plus tard depuis Kant, nous savons que nous ne pouvons avoir accès à la réalité absolue, et que nous vivons toujours avec des interprétations ou des images de la réalité auxquelles, naïvement, nous attribuons une réalité objective. » (Watzlawick, 1991, p. 61)

La complexité de l'environnement organisationnel augmente avec le nombre de connexions entre les éléments. Par exemple, l'avènement des courriels, de l'Internet et des réseaux sociaux permettent une plus grande possibilité de communications entre les membres des organisations. L'augmentation de la communication implique une augmentation de l'interaction sociale et donc, une augmentation de l'influence réciproque (Bloch et Tamisier, 2007). Les individus membres des organisations sont ainsi soumis à une multitude d'influences.

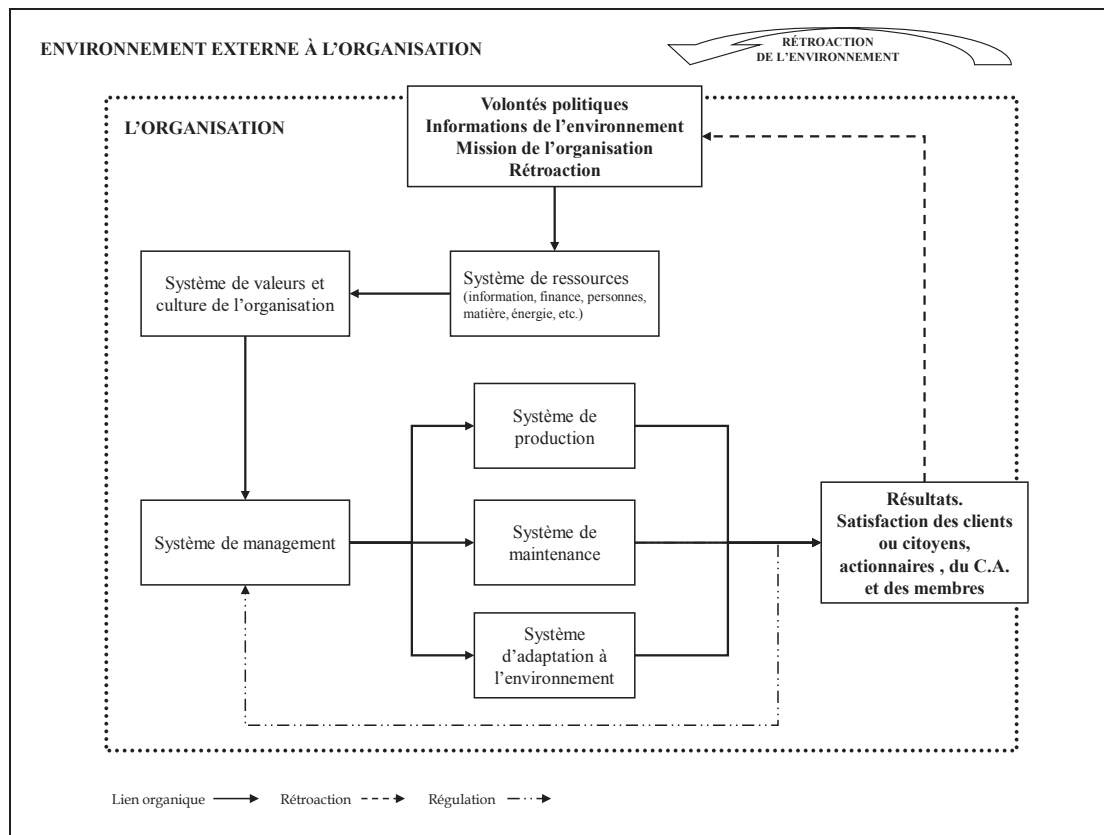
L'environnement global inclut la totalité des personnes et des événements extérieurs à l'organisation. L'environnement immédiat concerne ce qui touche directement le fonctionnement de l'organisation, par exemple, l'attribution du budget annuel d'un organisme public ou la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée. Selon la figure 2.6, il existerait un environnement intermédiaire entre l'environnement immédiat d'une organisation et l'environnement global. Ainsi, l'environnement de l'administration publique renvoie à l'ensemble des éléments d'un environnement commun à toutes les organisations publiques. L'environnement de l'entreprise s'adresse aux organisations qui appartiennent à cette catégorie. Ces deux environnements se recoupent, laissant suggérer qu'elles contiennent des éléments communs, par exemple la main-d'œuvre ou la technologie.

2.2.3 Un modèle systémique d'organisation

L'entreprise ne peut pas fonctionner en vase clos. Elle suit une approche systémique dans le sens comme un système qui interagit d'une manière dynamique avec son environnement: clients, fournisseurs, concurrents, salariés, syndicats, marché... (Moncla-Pérez, 2006, p. 93)

Toute organisation, à cause de ses origines particulières, de ses compétences spéciales et de ses choix passés, en arrive à former un système, c'est-à-dire un réseau dynamique d'interrelations et d'échanges récurrents entre ses parties constituantes. (Lemire *et al.*, 2011, p. 307)

Une organisation peut être définie comme un système social ouvert composé d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but commun (Kast et Rozenweig, 1985; Lapointe, 1993). Le profit, la pérennité ou le bien-être des citoyens sont des exemples de finalité d'une organisation (Lemire *et al.*, 2011). La figure 2.7 représente un schéma systémique d'une organisation. On y retrouve toutes les caractéristiques du modèle systémique de base : intrants, extrants, activités de transformation, rétroaction, régulation et environnements externe et interne. Le tableau 2.4 offre une description succincte de chaque élément du système de l'organisation.



Source : inspirée de Lemire et Martel (2007, p. 65).

Figure 2.7 Un modèle schématique du système de l'organisation.

Mais comme le souligne judicieusement Lugan (2009), un système social est formé d'individus qui possèdent en principe un libre arbitre, mais dont le comportement répond à des contraintes comme une rationalité limitée, des émotions, des motivations et des pathologies. Durand (2010, p. 103) ajoute que selon le point de vue de Crozier (1963) et de Crozier et Friedberg (1977), l'organisation « [...] doit être moins représentée comme une équipe harmonieuse poursuivant une finalité commune que comme un lieu d'affrontement d'intérêts et de comportements. » En ce sens, la difficulté à prédire le comportement des membres d'un système social peut être considérée comme un facteur de complexité.

Tableau 2.4 Une description du modèle schématique du système de l'organisation

Élément du système	Description
Environnement externe à l'organisation	Menaces, risques et occasions, le secteur d'activités, la culture, la législation et le politique, l'économie, la technologie, les ressources humaines, les ressources physiques, la clientèle, le cadre légal et réglementaire, le marché, la population en général, les universités, les groupes de pression, les médias, l'économie mondiale, les gouvernements, les pays voisins, les concurrents, etc.
Environnement interne à l'organisation	Forces et faiblesses de l'organisation, composantes institutionnelles (ministères, filiales, siège social, bureaux régionaux), relations interinstitutionnelles, climat organisationnel, syndicats, etc.
Système intrant	Personnes, argent, pouvoir, stratégies, politiques et programmes, résultats des sondages et recherches sur les besoins de la population, valeurs sociétales, etc.
Système de ressources	Relations avec les banques, comptes publics, gestion du contrôle par les organismes centraux, processus budgétaire, etc.
Système de valeurs	Valeurs et éthique de l'organisation. Culture organisationnelle. Valeurs individuelles.
Système de management	Élément de commandement, de coordination et de contrôle du système, etc.
Système de production	Élément fournisseur des produits et des services, les employés, la technologie, la connaissance, etc.
Système de maintenance	Élément de soutien à l'organisation, gestion des ressources humaines, gestion des bâtiments, contentieux, services de sécurité, etc.
Système d'adaptation	Élément de la gestion du changement, recherche et développement, planification stratégique, évaluation des programmes, etc.
Système extrant	Produits, prestation de services, relations publiques, sondages sur la satisfaction des parties prenantes, etc.
Rétroaction	Résultats de l'évaluation des programmes, des sondages sur le bien-être des membres, la satisfaction des clients, etc.
Régulation	Données sur l'état des paramètres du système, valeurs des indicateurs d'efficience, etc.
Lien organique	Principal flux de circulation de l'information, de la matière ou de l'énergie (ressources).

Source : inspiré de Lemire et Martel (2007, p. 66)

En principe, puisqu'il s'agit d'un système ouvert adaptatif, toute organisation essaie de connaître ce qui se passe à l'extérieur de ses frontières afin d'obtenir les ressources nécessaires. Ces ressources comprennent l'information, la matière, et l'énergie. L'information permet à l'organisation d'identifier notamment les occasions de remplir sa mission, de réaliser ses objectifs ou de croître, mais aussi les menaces et les contraintes qui pourraient l'en empêcher. Il importe de préciser que le modèle systémique de l'organisation contient plusieurs sous-systèmes.

Ainsi, nous retrouvons à l'intérieur du système de maintenance le système de gestion des ressources humaines qui permet de participer à la conception, de mettre en œuvre et d'évaluer une stratégie de ressources humaines (Bamberger et Meshoulam, 2000; Lemire et Martel, 2007). De plus, le système de gestion des ressources humaines comprend, entre autres sous-systèmes, le système des relations d'emploi où se forge le contrat psychologique des employés.

2.2.4 Les processus de transformation

Nonobstant les effets possibles de l'environnement externe, les processus de transformation font le lien entre les intrants et les extrants d'un système. En première approximation, les différents processus de transformation sont effectués dans un contexte organisationnel par des individus qui appartiennent à deux catégories : les représentants de l'organisation et les employés. Ce contexte peut être qualifié d'environnement interne lorsqu'on le considère comme une source potentielle d'influence sur les processus de transformation. En ce sens, la relation d'emploi et la culture organisationnelle sont des exemples de sources d'influence.

Si l'on applique ce principe à l'organisation vue comme un système, alors il devrait être possible d'étudier une série de processus organisationnels, dont la plupart sont reliés à la relation d'emploi, qui pourraient influencer le phénomène de l'adoption des comportements de partage des connaissances par les employés. Décrits par la théorie de l'échange social et de la norme de réciprocité, certains de ces processus émanent

du fonctionnement de l'organisation. D'autres processus, plutôt reliés au fonctionnement de l'être humain, sont décrits par d'autres théories comme, par exemple, la construction des connaissances, la perception et la personnalité.

2.3 Les facteurs liés à l'environnement externe

Il existe peu de littérature scientifique sur l'influence possible de l'environnement externe des organisations sur les comportements de partage des connaissances.

Cependant, dans un contexte de diversité, Kanzler (2010) a trouvé un lien significatif entre la nationalité des membres chinois et allemands d'un centre de recherche chinois et l'intention de partager des connaissances. Il semble donc que la culture nationale influence le partage des connaissances. Une revue exhaustive des écrits porte à croire qu'il n'existe pas de documentation sur les effets de la diversité des membres des fonctions publiques québécoises ou canadiennes sur les comportements de partage des connaissances.

2.4 Les facteurs liés à l'environnement interne

De tous les facteurs qui composent l'environnement interne de l'organisation, comme par exemple les acteurs et les moyens, l'étude de la culture organisationnelle fournit un éclairage indispensable sur ce qui motive les personnes à agir.

2.4.1 La culture organisationnelle

Gareth Morgan (1999, p. 117) disait « [...] l'organisation est elle-même un phénomène culturel [...] » issue de la structure de la société industrielle occidentale.

Le concept de culture organisationnelle semble émerger graduellement en théorie des organisations et en gestion avec l'apparition de l'école des relations humaines dont

Elton Mayo fut le précurseur. À ce titre, on pourrait même remonter à Mary Parker Follett⁴¹ et poursuivre avec Chester Barnard.

Comme l'indique Dufour (2008), le concept de culture organisationnelle se concrétise graduellement à partir des années 1950. De l'avis de plusieurs auteurs, il s'agit cependant d'un objet difficile à définir de par sa complexité et l'étendue du construit (Alavi *et al.*, 2006; Dufour, 2008; Savoie et Brunet, 2000). Différente du concept de climat organisationnel⁴² (Savoie et Brunet, 2000), la culture organisationnelle est définie parfois comme une idéologie, un ensemble de croyances, des postulats, des valeurs partagées, des ententes ou une volonté collective. D'autres proposent des définitions plus concrètes basées sur l'observation d'artéfacts, de normes et de pratiques, de symboles, de terminologie, de rituels, de mythes ou de cérémonies (Alavi *et al.*, 2006; Savoie et Brunet, 2000).

Cependant, selon Savoie et Brunet (2000), le recours au concept de culture organisationnelle pour analyser le fonctionnement d'une organisation date du début des années 1980 avec la parution des ouvrages de Peters et Waterman (1982), *In Search of Excellence*, et de Deal et Kennedy (1982), *Corporate Cultures*. Lapointe (1999) mentionne l'article de Pettigrew (1979) intitulé *On studying Organizational Cultures*. Lapointe (1999) indique que la concurrence japonaise envers l'industrie américaine au début des années 1970 a été l'événement déclencheur. Citant Morgan (1999), Lapointe (1999) ajoute que la mondialisation de l'économie et la crise du pétrole de 1973 « [...] ont mis en relief la nécessité de comprendre les liens entre

⁴¹ Il s'agit de la gestion des conflits dont Reynaud (1982, p. 170-171) dira : « [...] C'est le plus souvent un conflit qui permet à une identité collective de se constituer, c'est dans l'action que se déterminent les objectifs du groupe, par opposition à ce qui existe déjà ou à ce qui est proposé par ailleurs ; c'est dans l'action que le groupe se structurera, adoptera des formes institutionnelles, et qu'apparaîtront des possibilités d'alliances et des antagonismes. »

⁴² « Le climat est beaucoup plus conjoncturel et il dépend souvent d'événements ponctuels comme des difficultés commerciales, des périodes de surcharge d'activités, des restructurations, des périodes de recrutement ou de licenciement, des périodes de négociations patronales-syndicales, etc. [Wils, T., J.-Y. Le Louarn et G. Guérin (1991, p. 232-233).] » (Lemire *et al.*, 2011, p. 168)

culture et vie organisationnelles. » Mais, comme le soulignent Savoie et Brunet (2000), la référence en terme de culture organisationnelle demeure l'ouvrage d'Edgar Schein (Schein, 1985, 1992, 2004) *Organizational Culture and Leadership*.

Selon Savoie et Brunet (2000, p. 184-185), il existe au moins deux approches « [...] duelles et antinomiques [...] » à l'étude de la culture organisationnelle : l'approche symbolique et l'approche fonctionnaliste. Pour les symbolistes, la culture organisationnelle est un système d'idées construit socialement dont les éléments (plans, recettes, règles, directives) servent à réguler les comportements. Les personnes construisent un environnement social qui les influence selon un processus d'interprétation et de construction du sens⁴³.

Selon l'approche fonctionnaliste, l'efficacité d'une organisation dépend, entre autres, du niveau d'adaptation de ses membres à des demandes, contraintes ou opportunités, en provenance de l'environnement externe. À partir de valeurs et de croyances partagées, la culture organisationnelle constitue alors le mécanisme de transmission utilisé par les gestionnaires pour signifier aux employés quel est le comportement attendu de leur part.

Ainsi, une culture bien développée et spécifique aux affaires, à laquelle les gestionnaires et le personnel ont été socialisés à divers moments, est liée à un engagement organisationnel⁴⁴ plus grand, à un meilleur moral, à plus d'efficacité et à plus de productivité (Deal et Kennedy, 1982). (Savoie et Brunet, 2000, p. 185)

⁴³ Savoie et Brunet (2000) se réfèrent aux auteurs suivants pour soutenir leur thèse : Burrell, G. et Morgan, G. (1979), *Sociological paradigms and organizational analysis*, London, Heinemann; Czarniawska-Joerges, B. (1992). *Exploring complex organizations : a cultural perspective*, Beverly Hills, Sage; Denison, D. (1996). *Corporate culture and organizational effectiveness*, New York, Wiley; Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*, New York, Basic Books; Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory : action, structure, and contradiction in social analysis*, Berkeley, University of California Press; Riley, P. (1983). "A structurationist account of political cultures", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, p. 414-437; Smircich, L. (1983). "Concepts of culture and organizational analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, p. 339-358.

⁴⁴ Voir la note de bas de page ²⁶.

Pour Savoie et Brunet (2000), et comme Dufour (2008), les auteurs s'entendent sur une définition de la culture organisationnelle qui comporte les éléments suivants : des valeurs, des croyances, un partage, une transmission et des comportements. Selon Schein (2004), la culture organisationnelle contribue à la création des attentes et à l'adoption des comportements au travail des individus par le partage de postulats de base. Ces postulats constituent le résultat d'un apprentissage à partir des solutions mises en œuvre lors de la résolution des problèmes d'adaptation aux demandes de l'environnement.

[...] la culture exprime les valeurs ou les idéaux sociaux et les croyances que les membres de l'organisation en sont venus à partager (Louis, 1980; Martin et Siehl, 1983), c'est l'idéologie de l'organisation. Ces valeurs ou patrons de croyances se manifestent par des dispositifs symboliques tels des mythes (Boje, Fedor et Rowland, 1982), des rituels (Deal et Kennedy, 1982), des histoires et légendes (Mitroff et Kilmann, 1976), un langage spécialisé (Andrews et Hirsch, 1983) et des artefacts multiples (Savoie et Brunet, 2000, p. 186).

Au sujet des valeurs, Savoie et Brunet (2000) ajoutent que, selon les auteurs, une valeur organisationnelle se caractérise comme un ensemble supportant une stratégie organisationnelle mise en œuvre par des moyens concrets⁴⁵. Une mise en garde s'impose néanmoins quant à la mesure des valeurs organisationnelles et de leurs effets sur l'individu puisque « [...] à tout moment dans une organisation, différents courants de valeurs se superposent, s'entrechoquent, se modèrent les uns les autres. » (Savoie et Brunet, 2000, p. 189). De fait, la présence d'une valeur dans une organisation ne suffit pas à en faire une valeur organisationnelle⁴⁶ qui devrait émerger

⁴⁵ Savoie et Brunet (2000) se réfèrent principalement aux auteurs suivants : Rohrbaugh, J. (1981). « Operationalizing the competing values approach », *Public Productivity Review*, vol. 5, n° 2, p. 147-159. Quinn, R. E. et Rohrbaugh, P. (1983). « A spatial model of effectiveness criteria : Toward a competing value approach to organisational analysis », *Management Science*, vol. 29, n° 3, p. 363-377. Cameron, K. S. et Quinn, R. E. (1998). *Diagnosing and changing organizational culture*, New York, Addison-Wesley. De Witte, K. et Muijen, J. J. (Guest eds) (1999). « Organizational culture », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 8, n° 4, p. 497-502.

⁴⁶ « Les valeurs de caractère exclusivement organisationnel ont à répondre à certaines exigences. Toute valeur étant l'expression d'une exhortation, d'une incitation à aller dans une certaine direction, à favoriser telle orientation (Chagnon, 1991), les valeurs vraiment organisationnelles devront exprimer

de la spécificité de cette organisation et la caractériser de manière singulière. De plus, il ne faudrait pas négliger la possibilité d'un conflit entre une valeur de l'individu et une valeur organisationnelle.

2.5 Le concept de connaissance

La connaissance désigne un rapport de la pensée à la réalité extérieure et engage la notion de vérité comme adéquation de l'esprit et de la chose. Elle diffère de l'opinion dans la mesure où elle est une opinion vraie, « accompagnée de raison » (Platon).

Il n'y a de science que de l'universel, mais c'est en prenant acte des données de l'expérience sensible que l'intellect parvient à produire la connaissance par une démarche d'abstraction (Aristote).

2.5.1 La connaissance en général

Le terme connaissance est utilisé à la fois dans le langage courant et par les chercheurs de plusieurs disciplines comme la philosophie, l'épistémologie, la psychologie, les sciences cognitives, l'anthropologie, la sociologie et la gestion. Le concept attaché au mot connaissance est alors défini de façon différente selon la discipline qui l'étudie.

Par exemple, en sciences de l'éducation on dira qu'une « [...] connaissance est un élément du patrimoine cognitif d'une personne. » (Jonnaert, 2002, p. 68). Lorsque la personne communique une connaissance, elle le fait par encodage. Devenue indépendante de la personne⁴⁷ parce qu'émise dans l'environnement, la connaissance

comment l'organisation compte satisfaire sa mission. Ce sera donc une expression à caractère stratégique quant à la manière de faire puisqu'il s'agit de la façon pour l'entreprise d'actualiser sa raison d'être et d'assurer sa survie. Et, étant donné leur caractère stratégique, ces valeurs sont forcément limitées en nombre en plus de référer à des conduites organisationnelles et non pas groupales ou individuelles. » (Savoie et Brunet, 2000, p. 190)

⁴⁷ Voir notamment le concept de transposition didactique dans Perrenoud, Philippe (1998). « La transposition didactique à partir de pratiques : des savoirs aux compétences », *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 24, n° 3, p. 487-514. <http://www.erudit.org/revue/rse/1998/v24/n3/031969ar.pdf>.

encodée prend alors le nom de savoir. « Un savoir fait référence à un objet socialement et culturellement déterminé. » On définit ainsi une connaissance transformée comme étant un savoir codifié (Jonnaert, 2002, p. 63-69), par exemple, le savoir sera codifié dans un programme scolaire organisé pour fin d'enseignement selon les normes sociales et culturelles d'un pays. Ou bien, des experts disciplinaires produiront un savoir savant en physique ou en mathématique. Alors que d'autres experts plus près de la pratique élaboreront des savoirs professionnels, notamment dans les organisations (Jonnaert, 2002). Ainsi, il découle de ce qui précède que tout savoir émane d'abord d'une connaissance.

Dans la littérature en gestion de langue anglaise, le terme *knowledge* est utilisé pour représenter les concepts de connaissance et de savoir. Ainsi, sauf avis contraire et afin de simplifier le propos, nous considérons comme Prax (2003) que les termes connaissance, savoir au sens large et *knowledge* sont équivalents dans le contexte de cette thèse.

2.5.2 La connaissance dans le contexte organisationnel

Selon Alvesson et Kärreman (2001, p. 995), « [...] la connaissance est un phénomène dynamique, générique et ambigu [...] ». L'analyse du concept de connaissance dans un contexte organisationnel en fait ressortir toute la complexité.

À titre d'exemple, le tableau 2.5 illustre de façon simplifiée le point de vue d'Alavi et Leidner (2001) sur les différents aspects qui permettent de décrire le concept de connaissance dans une organisation. Ainsi, si on considère la connaissance comme le sommet d'une hiérarchie fondée sur l'information et des données, alors une approche appropriée consisterait à permettre aux individus d'acquérir et d'interpréter eux-mêmes de l'information organisée à partir de données et de faits bruts. Une connaissance sous la forme de savoir codifié sur un médium physique pourrait être assimilée à un objet entreposable et récupérable à volonté. Perspective plus complexe, une connaissance vue comme un processus nécessite la mise en œuvre et le maintien

d'un processus différenciateur qui implique notamment la création, le partage et la distribution de cette connaissance (Alavi et Leidner, 2001, p. 107-110).

Selon Spender (1996) et nonobstant tout débat épistémologique (Alavi et Leidner, 2001), la connaissance peut être assimilée à un processus dynamique intégrable à l'organisation. En ce sens, la connaissance peut être considérée comme une ressource que l'on peut acquérir et utiliser dans une organisation; la connaissance constitue alors un capital disponible.

Tableau 2.5 Différents aspects de la connaissance

Perspective	
Si la connaissance est vue comme ...	Alors elle ...
	une hiérarchie. est une information personnalisée. Une information est une donnée traitée; une donnée est un fait brut.
	un état mental. consiste à connaître et comprendre.
	un objet. peut être traitée et emmagasinée.
	un processus. est un processus de mise en œuvre de l'expertise.
	un accès à de l'information. est une condition d'accès à l'information.
	une possibilité. est un potentiel d'influence.

Source : construction originale inspirée d'Alavi et Leidner (2001, p. 111).

Mais, c'est la mise en œuvre effective, la fructification de ce capital de connaissances qui permet à une organisation de créer éventuellement un avantage concurrentiel ou une performance acceptable aux parties prenantes (Alavi et Leidner, 2001, p. 108).

Pour Wang et Noe (2010), une connaissance en contexte organisationnel correspond à de l'information traitée par des individus. Ce sont donc d'abord et avant tout les personnes qui apprennent (Argyris et Schön, 2002; Kim, 1993). Cette information

peut prendre la forme d'idées, de faits, d'expertise ou d'opinions utiles (Alavi et Leidner, 2001; Bartol et Srivastava, 2002). Comme le montre le tableau 2.6, il est possible de caractériser la connaissance selon plusieurs formes.

Tableau 2.6 Une taxonomie des connaissances

Type de connaissance	Définition	Exemple
	Tacite : la connaissance émane de l'action, de l'expérience et d'un contexte particulier.	La façon de se comporter avec un client particulier.
	Tacite cognitive : modèles mentaux.	La croyance individuelle concernant une relation de cause à effet.
	Tacite technique : savoir-faire spécifique.	La chirurgie.
	Explicite : savoir formalisé ⁴⁸ .	Les connaissances concernant les principaux clients d'une région.
	Individuelle : construite à l'intérieur de l'individu.	Une plus grande compréhension suite à la participation à des projets.
	Sociale : construite lors de l'action collective.	Les règles de communication entre des groupes.
	Déclarative : savoir notionnel.	Quel médicament correspond à quelle maladie.
	Procédurale : savoir-faire.	Comment administrer un médicament.
	Causale : savoir-pourquoi.	Comprendre le processus d'action du médicament.
	Conditionnelle : savoir-quand.	Savoir quand administrer le médicament.
	Relationnelle : savoir-avec.	Connaître les interactions du médicament avec d'autres produits.
	Pragmatique : savoir utile à l'organisation.	Les meilleurs pratiques, les plans opérationnels, l'expérience des projets, les dessins techniques, les rapports et les études de marché.

Source : construction originale inspirée de Alavi et Leidner (2001).

⁴⁸ « [...] un savoir **formalisé** est un savoir qui aurait été explicité, codifié, consigné. Il peut exister dans un texte, un rapport, une convention collective, un règlement affiché, des notes de cours, une donnée, un symbole. Il peut également exister dans les systèmes informatisés comme Internet, les fichiers sonores, les bases de données, les babillards, les cédéroms, la vidéo numérique ou toute autre application recelant de l'information. On le conserve et le diffuse même en l'absence de la personne qui l'a construit (Reix, 1995). Dans la mesure où le savoir est formalisé, on supposera qu'il peut se transmettre plus facilement entre les personnes (Éraut, 2000; Brown et Duguid, 1998; Inkpen, 1996), soit par la lecture, l'exposé, la déduction logique, ou par l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (Dieng *et al.*, 2000). » (Lejeune, 2005, p. 31-32)

Mais comme le recommande Yi (2009), il serait préférable dans un contexte organisationnel de se limiter à ce qui constitue d'abord un objet reliée à la tâche, nonobstant le fait que le contexte d'une organisation publique diffère de celui d'une organisation privée (Rashman, Withers et Hartley, 2009). Cette connaissance peut comprendre des éléments explicites et tacites, par exemple, le savoir-faire, l'expérience, l'expertise, des idées, des informations ou des trucs du métier. Les éléments tacites qui se construisent notamment à travers l'interaction sociale (Yi, 2009) pourraient correspondre aussi à des contacts, des habiletés particulières ou à un savoir-être (comportement, attitude, expérience) (Rivard et Roy, 2010).

Qu'elle soit formelle ou informelle, tacite ou explicite, une expertise, des idées, de l'expérience, une habileté, un savoir-faire, la connaissance peut être définie comme la somme de l'information explicite pertinente à la tâche et comme les habiletés et l'expérience implicites nécessaires à l'accomplissement de cette tâche (Kubo, Saka et Pan, 2001; Yi, 2009).

2.5.3 La gestion de la connaissance

Même si de tout temps⁴⁹ les organisations qui savent comment s'y prendre gèrent la connaissance (Winter, 1993), il semble qu'une prise de conscience de la nécessité de bien faire soit apparue vers la fin des années 1990 (Prusak, 2001).

Selon Davenport et Prusak (1998a), la gestion des connaissances a pour but aujourd'hui de rendre apparente la connaissance et d'en faire ressortir l'effet sur l'organisation, d'instaurer une culture d'apprentissage notamment en soutenant le comportement de partage et finalement, de mettre en œuvre une infrastructure de la connaissance, non seulement technologique, mais encore par la création d'un réseau qui favorise l'interaction sociale et la collaboration.

⁴⁹ Par exemple, les pyramides d'Égypte, le Colisée de Rome, les grandes cathédrales gothiques ou même la démocratie athénienne n'auraient probablement pas été réalisés sans un recours aux personnes possédant la connaissance appropriée.

Alavi et Leidner (2001) définissent la gestion de la connaissance comme un processus polyvalent dont les principales catégories englobent les processus de création, d'entreposage et de récupération, de partage et d'utilisation des connaissances dans un contexte organisationnel. Ces auteurs considèrent cependant que ces processus sont fortement influencés par la structure sociale qui les soutient et soumis à l'interprétation selon la norme sociale et les interactions entre les individus (Alavi *et al.*, 2006).

Alvesson et Kärreman (2001) soulignent judicieusement que face à la complexité du concept de connaissance, il apparaît illusoire de vouloir la gérer. Gestion et connaissance seraient donc des concepts antinomiques. En ce sens, ces chercheurs suggèrent de considérer la gestion des connaissances comme un ensemble d'activités de gestion des personnes plutôt qu'une pratique orientée vers la création de connaissances en soi. Pour leur part, plusieurs auteurs (Alavi et Leidner, 2001; Bourdon et Tessier, 2008; O'Leary, 1998; O'Leary et Pulakos, 2011) considèrent que les pratiques de gestion des ressources humaines favorisent la réussite de la mise en œuvre de politiques de gestion des connaissances.

Small et Sage (2006) proposent de définir la gestion de la connaissance comme correspondant à la gestion du contexte et de l'environnement organisationnels afin de favoriser l'accession, la représentation, la transformation, le partage et l'utilisation de la connaissance. Dans leur revue de la littérature sur la gestion et le partage de la connaissance, Small et Sage (2006) indiquent que la plupart des modèles de gestion de la connaissance qu'ils ont recensés sont descriptifs plutôt que prescriptifs ou prédictifs, ce qui en rend difficiles la mesure et l'évaluation.

Nonobstant le fait que l'apprentissage est un phénomène universel chez l'humain et que l'interaction sociale l'alimente, il demeure qu'une organisation qui désire mettre en œuvre une stratégie de gestion des connaissances doit actualiser une série

d'activités, que ce soit la mise en place d'outils technologiques (Ruggles, 1998) ou de politiques de gestion des ressources humaines.

La gestion des connaissances (fondée sur la technologie ou l'individu) peut construire un lien entre le savoir informel créé par l'individu – souvent attaché à une situation particulière – et une large audience qui peut ainsi s'informer et construire ses propres savoirs informels quand le système, les pratiques, les structures, le leadership et la culture sont adéquats et effectifs. [traduction libre] (Marsick, 2009, p. 273)

Or, comme l'illustre la figure 2.4 présentée précédemment, les activités réalisées ne correspondent pas nécessairement aux actions planifiées. De plus, par exemple, l'influence des activités de gestion des ressources humaines sur l'attitude et le comportement d'un employé n'est pas directe. Ainsi, les effets des pratiques de gestion des ressources humaines dépendent de l'interprétation qu'en font les employés, notamment à travers la perception individuelle et la construction des schémas mentaux (Nishii et Wright, 2008). En ce sens, le lien direct entre l'adoption d'un comportement de partage des connaissances par un employé dans le cadre de la gestion des connaissances et la performance organisationnelle apparaît plutôt aléatoire.

Il serait néanmoins possible de définir la gestion des connaissances au sein d'une organisation comme l'ensemble des activités réalisées afin de favoriser le bon fonctionnement des processus de création, d'entreposage et de récupération, de partage et d'utilisation des connaissances dans un contexte organisationnel.

2.5.4 Le partage des connaissances

Selon Wang et Noe (2010) et Wang, Noe et Wang (2014), le partage des connaissances consiste à fournir des connaissances explicites (par exemple, des documents techniques et des procédures) et des connaissances tacites (par exemple, de l'expertise et du savoir-faire) à des employés. Le partage a pour but d'aider les individus à réaliser leurs objectifs, à résoudre des problèmes, à innover ou, finalement, à mettre en œuvre une politique ou une procédure. Lorsque les buts

individuels se réalisent, il pourrait en résulter un effet de synergie qui profiterait à l'organisation dans son ensemble, car le partage des connaissances « [...] et son corollaire, l'émergence de schémas mentaux communs, est un élément fondamental du processus d'apprentissage organisationnel (Dixon, 2000; Kang, Kim et Chang, 2008). » (Barrette, Lemyre, Corneil et Beauregard, 2012, p. 146)

Le processus de partage des connaissances peut se dérouler lors d'interactions sociales en personne ou par des moyens technologiques. Yi (2009) a recensé plusieurs autres définitions de ce que pourrait constituer un comportement de partage des connaissances. Mais la plupart de ces définitions limiteraient la mesure parce qu'elles comportent, par exemple, des termes ambigus ou des concepts difficiles à distinguer les uns des autres⁵⁰.

Aux fins de cette recherche, le partage des connaissances est défini comme un ensemble de comportements individuels qui se compose d'activités de partage de connaissances et d'expertise professionnelle entre un travailleur du savoir et d'autres membres de la même organisation afin de contribuer à son efficacité (Yi, 2009).

Le partage signifie qu'un individu, que l'on pourrait identifier comme une source, rend disponible à un ou plusieurs autres individus (une équipe de travail, un département, un groupe professionnel, etc.), que l'on pourrait qualifier de destinataire, certaines connaissances. Notre recherche se concentre sur le comportement de la source seulement. Le partage des connaissances est limité au type intraorganisationnel, par opposition à l'extraorganisationnel. Le destinataire d'une connaissance se trouve donc dans la même organisation (par exemple, la fonction publique du Québec, un ministère ou un département) que la source, mais peut faire

⁵⁰ Voici des exemples de définitions ambiguës ou difficiles à opérationnaliser. Le partage des connaissances est 1) l'acte qui permet de rendre le savoir disponible aux autres (Ipe, 2003), 2) le comportement de diffusion de la connaissance (Ryu, Ho et Han, 2003) ou bien 3) le degré auquel quelqu'un partage effectivement un savoir avec d'autres (Bock et Kim, 2002; Lin et Lee, 2004).

partie d'une équipe, d'un département ou d'une division quelconque. Comme le montre le tableau 2.7, une taxonomie des principaux comportements de partage des connaissances a été élaborée à partir du modèle de Yi (2009). Cette taxonomie comprend quatre (4) catégories : 1) la production écrite, 2) la communication organisationnelle, 3) la relation interpersonnelle et, finalement, 4) la communauté de praticiens. En principe, il est possible d'observer certains comportements de partage des connaissances dans chacune des catégories.

Tableau 2.7 Une taxonomie des activités de partage des connaissances

	Production écrite	Communication organisationnelle	Relation interpersonnelle	Communauté de praticiens
Moyens	Documentation (pas d'interaction sociale)	Interaction personne-groupe (interaction sociale formelle)	Interaction interpersonnelle (interaction sociale informelle)	Interaction personne-groupe (interaction sociale formelle ou informelle)
Exemples	Déposer publiquement un document	Des sessions de remue-méninges	Discussion en personne pendant un repas	Participation à des discussions avec des membres de la communauté
Type de connaissances partagées	Plutôt explicite	Plutôt tacite	Plutôt tacite	Plutôt tacite

Source : construction originale inspirée de Yi (2009, p. 70).

Ainsi, un travailleur du savoir peut partager des connaissances explicites codifiées dans un document distribué à des membres de l'organisation. Il pourrait aussi partager des connaissances tacites, notamment son expertise, au moyen de processus d'interaction sociale soit en communiquant des idées à un groupe lors d'une session de remue-méninges⁵¹, soit en entrant en relation directe avec un collègue lors d'une

⁵¹ Le remue-méninges, en anglais *brainstorming*, est une technique de réflexion, de création et de recherche collective fondée sur la mise en commun des idées et des suggestions des membres d'un groupe pour obtenir un nombre important d'idées. (Québec. Office québécois de la langue française, 2015)

discussion informelle sur un sujet professionnel ou, finalement, soit en participant à une communauté de praticiens (Lemire et Martel 2007). Il s'agit de comportements que l'organisation désire promouvoir, encourager et récompenser. (Yi, 2009, p. 68)

Yi a conçu et testé empiriquement un questionnaire pour mesurer le comportement de partage des connaissances auprès des employés (n=196) d'une entreprise américaine de haute technologie (Yi, 2009). Le modèle à quatre (4) dimensions qui correspondent à la taxonomie du tableau 2.7 permet d'expliquer environ 45% de la variance globale des comportements de partage des connaissances chez les travailleurs du savoir de cette entreprise.

Ainsi, le comportement de partage des connaissances peut être défini de façon opérationnelle comme étant le degré auquel un travailleur du savoir partage effectivement des connaissances avec un autre membre de son organisation.

2.5.5 Les schémas mentaux

Les personnes appréhendent leur environnement selon un processus cognitif qui produit une structure mentale que certains nomment schéma ou schème mental (Gignac et Loranger, 1992; Piaget, 1977; Rousseau, 2001; Stein, 1992). Un schéma mental est une représentation stable que se construit un individu à partir de la perception et de l'interprétation du monde qui l'entoure. Cette construction s'effectue notamment en ayant recours aux structures mentales existantes (expérience accumulée) et aux capacités de raisonnement (cognition). Le schéma mental constitue une abstraction d'une réalité complexe qui influencera la façon d'interpréter toute nouvelle information. Selon Rousseau (2001), le schéma mental peut être plus ou moins conscient et contenir des éléments verbaux et non verbaux. Comme chaque individu possède une structure mentale qui lui est propre, les schémas mentaux évoluent de façon différente pour chaque personne de sorte que plusieurs individus qui vivent la même réalité en construiront une vision différente. Les schémas

mentaux résultent et participent notamment à la construction des croyances dans un milieu social.

2.6 L'échange social

D'une manière générale, l'échange social est un comportement social fondé, entre autres, sur les principes des coûts, des bénéfices et du renforcement. Les êtres humains sont plus intéressés par les relations interpersonnelles qui rapportent que par celles qui coûtent. De plus, les individus préfèrent les relations avec des gens avec qui ils ont des affinités « [...] parce qu'une telle similitude est renforçante ou plaisante » (Vallerand, 2006, p. 30). Selon Blau (1964), les relations interpersonnelles qui sont fondées sur un processus d'échange réciproque créent des liens sociaux durables. Mais, l'interaction sociale asymétrique donne du pouvoir à celui qui en tire bénéfices.

Selon Cropanzano et ses collègues (2001b), l'échange social implique l'échange de ressources entre des individus ou d'autres entités sociales comme, par exemple, une organisation. Phénomène complexe, l'échange social dans un contexte organisationnel peut être étudié à partir de plusieurs construits qui en décrivent les multiples facettes telles que, le don (Alter, 2011; Malinowski, 1922; Mauss, 1923-1924; Pihel, 2008), l'échange économique (Homans, 1958; Tekleab et Chiaburu, 2011), l'équité (Adams, 1965), l'interdépendance (Blau, 1964; Kelley et Thibaut, 1978) ou la réciprocité (Gouldner, 1960). Le dénominateur commun à ces différents aspects de l'échange social serait une série d'interactions sociales qui engendrent des obligations (Cropanzano et Mitchell, 2005; Emerson, 1976).

La recherche multidisciplinaire sur l'échange social a produit un corpus théorique important qui est utilisé pour décrire et expliquer le comportement des membres d'une organisation. La théorie de l'échange social dans un milieu organisationnel postule que la relation d'emploi évolue dans le temps vers des engagements mutuels fondés sur la confiance et la loyauté entre les parties. Cette évolution se construit sur

des règles d'échange que les parties respectent jusqu'à en faire une norme de réciprocité (Cropanzano et Mitchell, 2005).

La théorie de l'échange social pose comme prémisse que l'échange entre les parties à une relation d'emploi dépasse le simple aspect économique pour atteindre l'échange social de ressources intangibles. Cet échange de ressources intangibles implique des obligations mutuelles non spécifiques motivées notamment par la satisfaction des besoins de l'autre partie. La loyauté et la confiance mutuelle permettent de ne pas préciser le moment où la norme de réciprocité sera respectée. L'intérêt mutuel des parties à la relation d'emploi ne suppose ni que les ressources échangées sont nécessairement équivalentes ni que la réciprocité ait lieu à court terme (Sahlins, 1972; Sparrowe et Liden, 1997; Tekleab et Chiaburu, 2011; Tetrick, 2012).

Cependant, selon Shore et Barksdale (1998) qui s'appuient sur les travaux de Blau (1964) et de Tsui, Pearce, Porter et Tripoli (1997), une relation d'échange social fructueuse et durable nécessite un certain équilibre. Ainsi, lorsqu'un employé offre une contribution à l'organisation, il s'attend à une rétribution équivalente par rapport à sa perception, même si la forme de réciprocité n'a pas été formellement spécifiée. Bien que critiquée par certains chercheurs (Campoy, Castaing et Guerrero, 2005), cette position correspond à l'énoncé de Blau (1964) selon lequel le bénéficiaire d'une contribution est déchargé de son obligation seulement lorsqu'il a remboursé sa dette. Ainsi un employé devrait agir de façon réciproque envers l'organisation qui le traite bien selon sa perception. En ce sens, la théorie de l'échange social postule que la relation d'emploi se perpétue lorsque la perception d'un équilibre des obligations entre l'employé et l'employeur existe (Lemire et Martel, 2007). Tetrick (2012) ajoute qu'une perception de déséquilibre induit un stress qui peut affecter la santé des employés, allant même jusqu'à l'apparition de maladie cardiovasculaire.

Mais la capacité explicative de la théorie de l'échange social atteint certaines limites particulièrement en ce qui concerne l'influence des émotions sur le comportement des

individus (Coyle-Shapiro et Conway, 2005a; Lawler et Thye, 1999; Tetrick, 2012) et les effets secondaires des échanges antérieurs sur l'actualisation d'un échange. À ce propos Coyle-Shapiro et Conway (2005a, p. 24) disent, par exemple, qu'un employé pourrait aider un collègue seulement s'il a complété avec satisfaction un échange avec son superviseur. Ainsi, un échange potentiel entre employés dépendrait de l'état de la relation d'échange entre l'employé et son superviseur.

Selon Shore *et al.* (2012), il existerait deux exceptions au constat de la limite concernant l'influence des émotions sur le comportement au travail des employés. La première exception émane des recherches sur la rupture et la violation du contrat psychologique qui portent sur le non-respect des promesses de l'employeur (Morrison et Robinson, 1997; Robinson, 1996; Robinson et Morrison, 2000; Rousseau, 1995). La seconde exception provient des travaux de Tsui *et al.* (1997) sur le sous-investissement et le quasi-contrat qui décrivent les effets d'un déséquilibre entre la contribution demandée à l'employé par rapport à la rétribution offerte par l'employeur (Lemire et Martel, 2007).

D'une manière très générale, le modèle d'analyse de Nishii et Wright (2008), présenté à la figure 2.4, montre que certains événements se produisent dans une organisation dans le cadre des activités de la relation d'emploi reliés aux ressources humaines. Ces activités réalisées sous le contrôle des représentants de l'organisation sont perçues et interprétées par des employés qui pourraient ensuite modifier leur comportement. L'interprétation des perceptions par les employés s'effectue au moyen d'une grille qui peut s'expliquer par le concept d'échange social dont fait partie le contrat psychologique, un concept qui sera abordé dans la section suivante. En ce sens, il convient de dire que la théorie de l'échange social s'actualise, entre autres, à travers les comportements des représentants de l'organisation.

Une autre manifestation de la mise en œuvre de la théorie de l'échange social a été observée par Chennamaneni *et al.* (2012) qui ont trouvé un lien significatif entre la

réciprocité individuelle et l'attitude envers le partage des connaissances. Mais il existe peu de littérature sur le lien entre la norme de réciprocité au niveau organisationnel et l'adoption des comportements de partage des connaissances par des employés (Wang et Noe, 2010).

Néanmoins, au fil du temps, plusieurs construits ont été élaborés par les chercheurs pour expliquer la relation d'emploi à partir de la théorie de l'échange social et de la norme de réciprocité. Généralement appuyés sur le principe de la perception par les employés, ces principaux construits sont le contrat psychologique, la théorie des échanges leader-membre, le soutien organisationnel perçu et la justice organisationnelle.

2.6.1 Le contrat psychologique

Concept anglo-saxon d'origine nord-américaine, le phénomène du contrat psychologique englobe plusieurs notions liées à son élaboration, son maintien, son état et aux conséquences de son état sur le comportement des employés (Lemire et Martel, 2007).

Un contrat psychologique est une métaphore utilisée pour désigner un phénomène étudié dans plusieurs disciplines dont la psychologie, le marketing et les relations industrielles. Dans le contexte de la relation d'emploi, le contrat psychologique peut être défini comme un ensemble de croyances individuelles élaborées au sujet d'obligations explicites ou implicites concernant les termes et les conditions d'un accord d'échange réciproque entre un employé et son employeur ou ses agents (Argyris, 1960; Rousseau, 1989, 1995, 2011; Rousseau, de Rozario, Jardat et Pesqueux, 2014).

Rousseau (2011) définit les obligations comme des actes résultant des engagements de l'employé ou de l'employeur l'un envers l'autre. Elle stipule que le concept d'obligation est au centre de la théorie du contrat psychologique.

Phénomène essentiellement cognitif⁵², le contrat psychologique est un schéma mental que chaque membre d'une organisation élabore à partir de sa perception de la réalité. Le contrat psychologique influence l'affect⁵³ (Rousseau, 2011).

2.6.1.1 Le contenu du contrat psychologique

Le contenu du contrat psychologique est construit graduellement par chaque individu à partir de la perception de promesses explicites et implicites que l'employeur fait. L'information qui alimente la perception des individus provient de multiples sources tant formelles qu'informelles comme, par exemple, la documentation écrite ou électronique corporative ou médiatique, le discours des recruteurs et des membres des comités de sélection lors de l'embauche, le discours des dirigeants des organisations ou de leurs agents, le discours et le comportement des gestionnaires, du superviseur immédiat et des collègues de l'employé (Lemire et Martel, 2007; Rousseau, 2011). L'organisation fait les promesses (Lemire et Martel, 2007).

Le tableau 2.8 présente quelques exemples de ce qu'un employeur pourrait offrir à un employé lors du recrutement ou pendant l'emploi. Selon Rousseau (2011), l'employé détermine unilatéralement en quoi consiste, par exemple, une tâche intéressante ou un climat agréable de travail. De plus, la spécification de la promesse varie selon les

⁵² Le terme **cognitif** qualifie les processus cognitifs par lesquels un organisme acquiert des informations sur l'environnement et les élabore pour régler son comportement : perception, formation de concepts, raisonnement, langage, décision, pensée. La **cognition** est une fonction complexe multiple regroupant l'ensemble des activités mentales (pensée, perception, action, volonté, mémorisation, rappel, apprentissage) impliquées dans la relation de l'être humain avec son environnement et qui lui permettent d'acquérir et de manipuler des connaissances (associations, rétroaction, traitement de l'information, résolution de problèmes, prise de décision etc.). La cognition dépend de structures ou de sous-systèmes complexes du système nerveux central. Bien que pour certains auteurs, le terme « cognition » désigne aussi bien les connaissances acquises que les processus permettant leur acquisition et leur manipulation, il est d'usage de réserver le terme à l'activité qui conduit à la connaissance, à l'exclusion des connaissances elles-mêmes (Québec. Office québécois de la langue française, 2015).

⁵³ L'**affect** désigne tout état affectif; sentiment, émotion. On peut considérer les affects comme ordonnés entre deux pôles : plaisir - déplaisir, ou agréable – désagréable (Québec. Office québécois de la langue française, 2015).

caractéristiques des individus comme la personnalité, la culture ou les expériences antérieures. Mais l'employé s'attend néanmoins à ce que l'employeur respecte sa promesse. Il décide unilatéralement des obligations (Lemire et Martel, 2007).

Ainsi, selon le principe de l'échange social, un individu qui considère avoir satisfait à son obligation de rendement supérieur à la moyenne pourrait s'attendre à ce que l'employeur respecte son obligation, par exemple, de lui offrir une promotion.

Tableau 2.8 Un exemple du contenu d'un contrat psychologique

Aspect de l'emploi	Promesse perçue
Développement de carrière :	l'employeur offre des promotions et des moyens de progresser.
Tâche :	l'employeur offre des tâches intéressantes, variées et stimulantes.
Rétribution financière :	l'employeur offre un niveau acceptable de rétribution.
Climat de travail :	l'employeur instaure un climat agréable qui favorise la coopération.
Équilibre travail-vie personnelle :	l'employeur fait preuve de respect et de compréhension.

Source : construction originale à partir de Willem, De Vos et Buelens (2010, p. 278).

Selon Rousseau (2011), bien qu'il soit possible de mesurer les promesses et les attentes, c'est la mesure des obligations qui produirait les résultats empiriques les moins ambigus.

2.6.1.2 Le problème de l'agence

Pour Guest (1998, p. 650), le contrat psychologique « [...] implique une interaction entre un individu en particulier et une autre partie mal définie. Ainsi, bien que le fait de définir le contrat psychologique comme une relation d'échange entre un employé et l'agent de l'employeur (voir 2.6.1), il appert que l'identification de cet agent pose un problème. Par exemple, les résultats de recherche montrent que les participants à des entrevues et à des sondages identifient leur employeur tantôt comme leur

gestionnaire ou la haute direction, parfois comme leurs clients ou les membres de leur équipe ou même eux-mêmes (Rousseau, 2011).

Rousseau (2011) ajoute que l'employé peut construire un contrat psychologique à partir de son interprétation des comportements de plusieurs agents de l'organisation, que certains chercheurs nomment les faiseurs de contrat, dont les principaux représentants seraient le propriétaire de l'entreprise, la haute direction, les recruteurs, les formateurs, les superviseurs et les collègues. Elle recommande donc aux chercheurs d'interroger les participants à une recherche afin qu'ils identifient formellement l'agent de l'organisation avec qui le contrat psychologique se développe.

2.6.1.3 L'état du contrat psychologique

Selon Rousseau (2011), le contrat psychologique est rempli lorsque les parties s'acquittent de leurs obligations. Il s'agirait de la situation la plus courante, entre autres raisons, parce que le contrat psychologique oriente le comportement des membres d'une organisation.

Selon le principe de réciprocité décrit par Gouldner (1960), une récompense ou une rétribution est proportionnelle à un don ou à une contribution fait à autrui (Alter, 2011; Mauss, 1923-1924; Pihel, 2008). On se sent obligé d'aider ceux qui nous ont aidés. En contexte organisationnel, l'employé décide subjectivement de la valeur de la récompense qu'il reçoit en contrepartie de ses efforts (Lee, Liu, Rousseau, Hui et Chen, 2011). Par exemple, l'employé qui reçoit un salaire élevé, mais qui valorise plus la reconnaissance considérera que l'employeur ne respecte pas ses obligations. Cet employé pourrait alors réduire son rendement en l'absence de la rétribution attendue.

Selon Guest (2004b, p. 549), l'état du contrat psychologique peut être défini comme une caractéristique du contrat psychologique qui exprime « [...] "si les promesses et

les obligations sont respectées, si elles sont équitables et leurs effets sur la confiance (Guest & Conway, 2002)" » [traduction libre]. En principe, l'état du contrat psychologique peut prendre trois types de valeurs⁵⁴ : la satisfaction (Parzefall et Hakanen, 2010), la rupture et la violation (Conway et Briner, 2009; Lambert, Edwards et Cable, 2003; Morrison et Robinson, 1997; Parzefall et Coyle-Shapiro, 2011; Parzefall et Hakanen, 2010). Cependant

[...] il est évident que la rupture exerce un effet puissant et important sur plusieurs résultats attendus de l'organisation. Nos résultats montrent que la rupture influence de façon significative les réponses affectives, ce qui ensuite agit sur les attitudes et les comportements au travail, comme le prédit la théorie des événements affectifs⁵⁵ [traduction libre] (Zhao, Wayne, Glibkowski et Bravo, 2007, p. 673).

La littérature scientifique indique que l'état du contrat psychologique engendre des réactions émotionnelles dont l'intensité la plus élevée correspond à la violation du contrat (Conway et Briner, 2005; Coyle-Shapiro et Kessler, 2000; Morrison et Robinson, 1997, p. 69-70; Parzefall et Coyle-Shapiro, 2011; Robinson et Morrison, 2000, p. 526).

2.6.1.4 La rupture et la violation du contrat psychologique

Un contrat psychologique est un schéma mental qu'un employé se construit à partir de la croyance concernant une promesse faite par l'employeur (voir le tableau 2.8) au sujet de ses conditions d'emploi. Cette promesse signifie généralement que l'employeur s'engage à faire bénéficier l'employé d'un avantage futur (Flood, Turner, Ramamoorthy et Pearson, 2001). Le respect de la promesse s'inscrit dans le contrat psychologique de l'employé comme une obligation de la part de l'employeur. Et l'employé s'attend à ce que l'employeur respecte ses obligations. En ce sens,

⁵⁴ En fait, les chercheurs mentionnent un quatrième état, la sur-satisfaction du contrat psychologique (*overfullfillment*), dont les effets ont été peu étudiés à ce jour (Rousseau, 2011).

⁵⁵ Voir la théorie des événements affectifs selon Weiss et Cropanzano (1996), cité dans Garcia-Prieto, Tran et Wranik (2005, p. 198).

l'employé considère que l'employeur remplit sa part du contrat seulement lorsque ses attentes sont satisfaites. Le phénomène de la rupture ou de la violation du contrat psychologique apparaît lorsque l'employé juge que ses conditions d'emploi ne sont pas ou ne pourront vraisemblablement pas être respectées. Il s'agit d'un phénomène fondamental de la théorie du contrat psychologique.

Plusieurs chercheurs suggèrent que les comportements et les attitudes des individus dans les organisations sont influencés de façon marquante lorsqu'ils constatent que l'employeur respecte ou non leur contrat psychologique (Conway et Briner, 2005, 2009; Lemire et Martel, 2007).

L'usage de la terminologie introduit une certaine ambiguïté lorsque l'on étudie le concept de la rupture ou de la violation du contrat psychologique. Cette ambiguïté vient de l'analogie utilisée et de la traduction des termes anglais en français.

Au sens strict, la rupture⁵⁶ de contrat est définie comme l'action ou l'omission relative au défaut de se conformer à une ou plusieurs des dispositions formelles d'une entente conclue avec une autre partie. La violation de contrat met l'accent sur le non-respect du contrat alors que la rupture désigne plutôt son anéantissement. Un manquement à un contrat est défini comme l'inobservation d'une ou de plusieurs obligations découlant d'un contrat. La rupture de contrat est davantage la conséquence de l'inobservation des obligations contractuelles que l'inobservation elle-même⁵⁷.

⁵⁶ Les termes **rupture**, **violation** et **manquement** sont équivalents en anglais à l'expression *breach of contract*. En français, l'usage et le contexte feront qu'un terme ou l'autre sera utilisé. Cependant l'expression **bris de contrat** (*breach of contract*) constitue un calque de l'anglais à éviter (Office de la langue française, 2012).

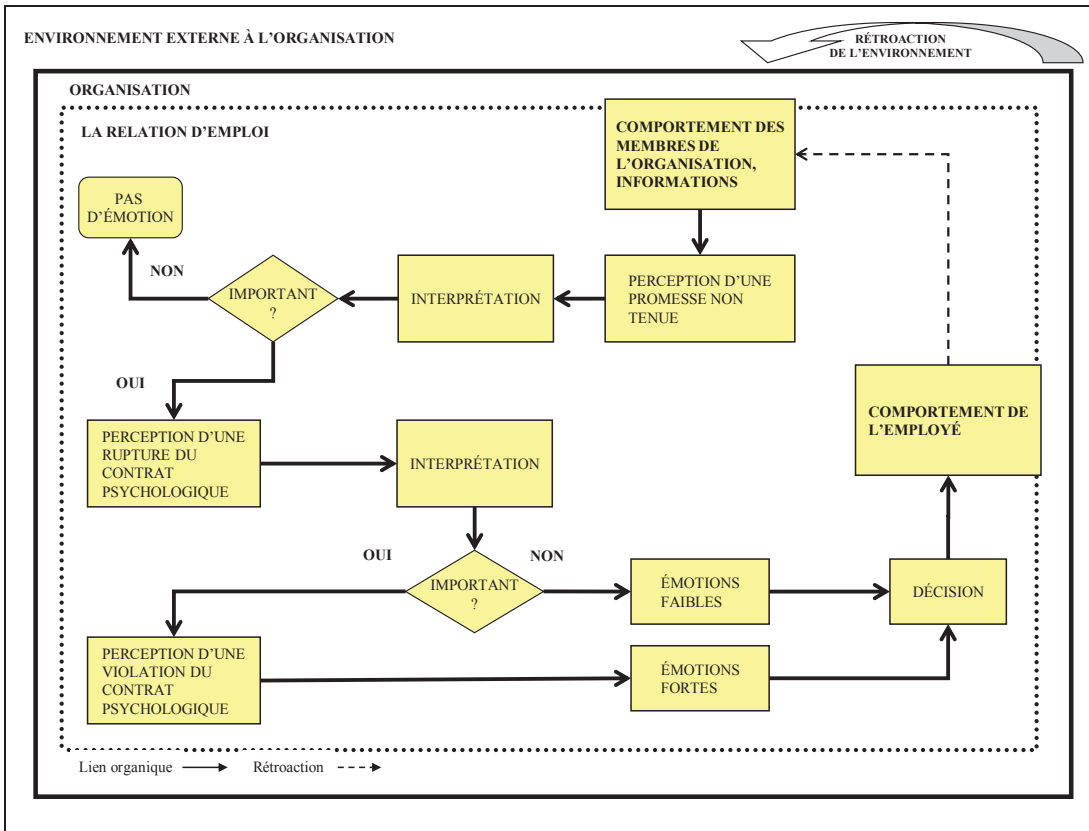
⁵⁷ Article tiré du Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière, version 1.2, reproduit sous licence. [© Institut Canadien des Comptables agréés, 2006] (Québec. Office québécois de la langue française, 2015)

Cependant, le concept de rupture ou de violation du contrat psychologique doit être vu au sens figuré. Il s'agit d'une métaphore que les chercheurs utilisent pour décrire un phénomène complexe qui découle de l'interprétation par l'employé de sa perception que l'employeur n'a pas respecté un de ses engagements (Conway et Briner, 2005, 2009; Lemire et Martel, 2007). Précisons également que les métaphores de la rupture et de la violation ont été utilisées de façon interchangeable jusqu'aux travaux de Morrison et Robinson en 1997 et 2000. Selon l'usage, l'employé constate une rupture de son contrat psychologique et ce constat entraîne une réaction émotionnelle qui, à l'extrême, engendre un sentiment de violation qui influence le comportement.

On retrouve dans la littérature au moins deux approches selon lesquelles on explique le phénomène de la rupture ou de la violation du contrat psychologique : le modèle de Rousseau (1995) et le modèle de Morrison et Robinson (1997).

S'inspirant des travaux de Rousseau (1989, 1995), de Robinson, Kraatz et Rousseau (1994) et de Robinson et Rousseau (1994), Morrison et Robinson (1997) ont produit un modèle intégré qui décrit le phénomène de la rupture ou de la violation du contrat psychologique. Ce modèle est maintenant adopté par la plupart des chercheurs (Conway et Briner, 2005, 2009; Robinson et Morrison, 2000; Turnley et Feldman, 2000).

Selon le modèle de Morrison et Robinson (1997) présenté de façon simplifiée à la figure 2.8, le phénomène de la rupture ou de la violation du contrat psychologique doit être conceptualisé comme un processus qui comporte deux (2) phases principales : une phase cognitive, la perception que l'employeur a manqué à une ou plusieurs de ses obligations qui peut résulter en un constat de rupture, et une phase affective qui correspond au sentiment de violation suite à ce constat qui peut résulter en l'instauration d'un affect négatif.



Source : construction originale inspirée de Morrison et Robinson (1997, p. 232).

Figure 2.8 Le processus de la rupture et de la violation du contrat psychologique.

Ces chercheurs ont établi une distinction clé entre ces deux métaphores : la perception de la rupture consiste en une comparaison cognitive entre ce qui a été reçu et ce qui a été promis, tandis que la perception de la violation est une réaction très affective et émotionnelle qui peut accompagner la perception de la rupture.

Autrement dit, les ruptures sont perçues comme des écarts entre ce qui a été promis et ce qui a été obtenu, et les violations sont des réactions émotionnelles à des écarts perçus (Campoy *et al.*, 2005; Conway et Briner, 2005, 2009; Lemire et Martel, 2007).

La violation du contrat psychologique se définit comme une expérience émotionnelle et affective de déception, de frustration, de colère, d'amertume, d'indignation qui résulte de la perception par le salarié que l'organisation n'a pas satisfait à une ou plusieurs de ses

obligations. Ainsi, la perception d'avoir été trahi ou maltraité est à la base de l'expérience de violation (Poilpot-Rocaboy, 1998, p. 274).

Selon l'impact émotionnel ressenti, les employés peuvent réagir en adoptant certains comportements. Si la charge émotionnelle est faible, l'individu pourrait, par exemple, prolonger ses pauses, discuter avec ses supérieurs ou rechercher simplement la cause du problème. Cependant, lorsque de fortes émotions sont ressenties, la personne pourrait démissionner, s'absenter, négliger son travail, etc. (Lemire et Martel, 2007). Dans les cas extrêmes, un employé pourrait se suicider⁵⁸ (Doublet, 2009; Merle, 2010; Neveu, 2012; Palpacuer et Seignour, 2012).

Suite à une méta-analyse des résultats de plusieurs recherches empiriques, Zhao et ses collègues (2007) concluent que la rupture du contrat psychologique exerce un effet significatif sur la performance d'un employé dans la plupart des aspects de la tâche⁵⁹.

Comme le montre la figure 2.8 vue précédemment, les employés perçoivent les comportements de certains membres de l'organisation et obtiennent d'autres informations à partir desquelles ils interprètent la situation concernant l'état de leur contrat psychologique. En ce sens, comme l'illustre le tableau 2.9, les sources d'information et les événements qui les caractérisent quant à la possibilité d'induire une rupture ou une violation du contrat psychologique apparaissent multiples.

Avant d'adopter des comportements présentés à la figure 2.9, un employé interprète l'information qu'il perçoit à partir des sources de rupture ou de violation énumérées au tableau 2.9. Selon Rousseau (1995) et Rousseau *et al.* (2014), la réponse des individus à une perception de violation de leur contrat psychologique dépend de facteurs situationnels et de prédispositions individuelles de sorte que deux individus

⁵⁸ Nous référons ici au cas France Télécom où 25 employés se sont suicidés en 2008-2009.

⁵⁹ Des recherches se poursuivent présentement sur les effets d'une relation d'emploi nocive (injustice, discrimination, abus de pouvoir, agression, violence, etc.) sur la performance des employés et leur santé mentale (Shore *et al.*, 2012).

peuvent se comporter de façons très différentes face à une même situation dans une même organisation. La figure 2.9 montre de façon synthétique les principales caractéristiques de la typologie des comportements individuels de Rousseau.

Tableau 2.9 Les sources de rupture et de violation du contrat psychologique

Sources	Rupture et violation
Représentants de l'organisation	
Recruteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Sont non familiers avec le poste à combler. • Embellissent les conditions de travail.
Gestionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Disent une chose, en font une autre.
Collègues de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Ne fournissent aucun soutien.
Mentors	<ul style="list-style-type: none"> • Font peu de suivi. • Ont peu d'interactions avec le protégé.
Management	<ul style="list-style-type: none"> • Émet des messages ambigus.
Pratiques de gestion des ressources humaines	
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> • Changements dans les critères. • Rémunération de l'ancienneté. • Faible sécurité d'emploi. • Écarts entre la rémunération promise et celle reçue.
Avantages sociaux	<ul style="list-style-type: none"> • Changements des protections. • Fonction du jugement d'un gestionnaire.
Cheminevements de carrière	<ul style="list-style-type: none"> • Administration inconsistante de la pratique de gestion. • Absence d'occasions de promotion (ou de mobilité).
Évaluation de la performance	<ul style="list-style-type: none"> • Non-respect des délais. • Peu de rétroaction.
Formation/Développement	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de formation. • Développement de compétences non pertinentes pour l'emploi.
Documentation	<ul style="list-style-type: none"> • Procédures non congruentes avec les pratiques de gestion des ressources humaines.

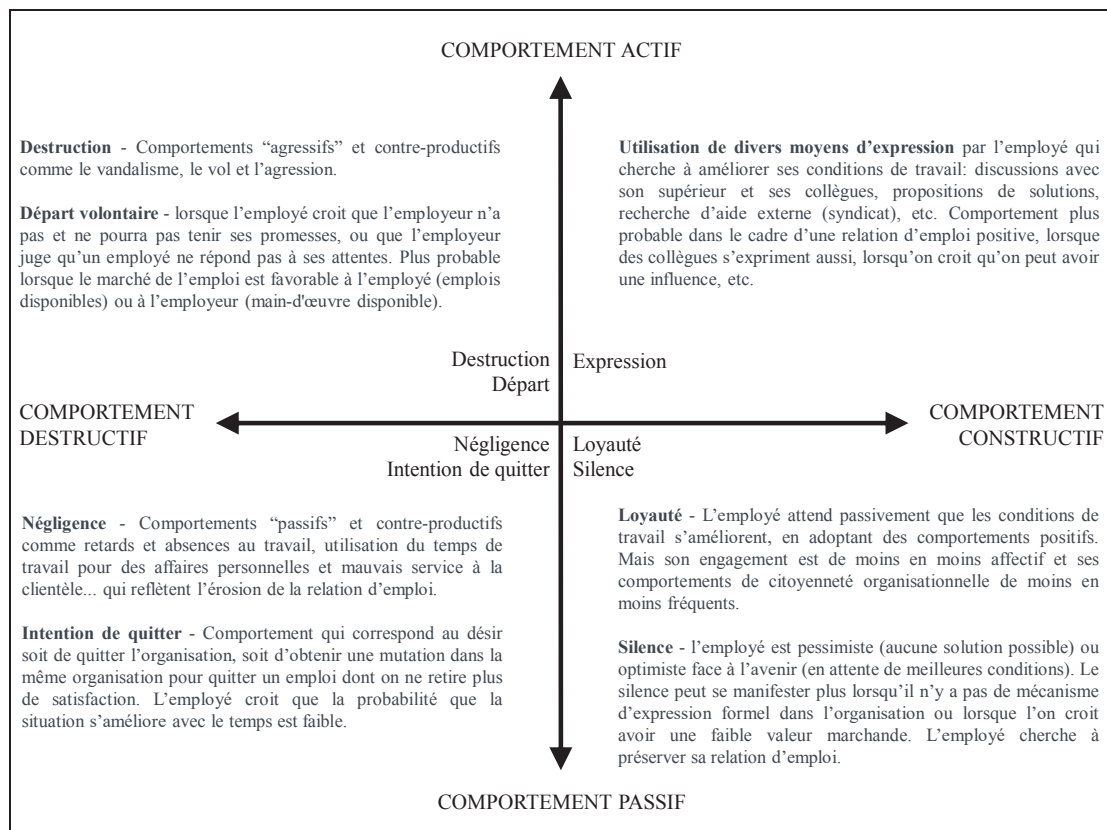
Source : traduit et adapté de Rousseau, D.M. (1995, p. 114, 116-117).

Source : Lemire et Martel (2007, p. 163).

On y remarque, entre autres, qu'un individu qui valorise la relation d'emploi adopterait un comportement constructif, soit en exprimant clairement son désaccord dans le but d'améliorer la qualité de la relation soit, au contraire, en se taisant afin de préserver la tranquillité du climat organisationnel en espérant des jours meilleurs. Un autre employé moins tolérant face à la plus petite injustice qui vivrait la même

situation demanderait peut-être une mutation dans un autre service, ce qui constituerait un comportement passif destructif. D'autre part, on pourrait s'attendre à ce qu'un employé suive l'exemple d'autres individus qui décideraient de quitter l'organisation suite à une violation de leur contrat psychologique (Lemire et Martel, 2007).

Il importe de préciser que la mesure de l'état du contrat psychologique demeure problématique.



Source : construction originale à partir de Rousseau (1995) et de Lemire et Martel (2007, p. 164-171).

Figure 2.9 Les réactions individuelles à la rupture et à la violation du contrat psychologique.

Selon Rousseau (2011), les états du contrat psychologique ne sont pas encore assez bien définis et les erreurs de mesure et d'interprétation des résultats sont fréquentes :

« La confusion de la rupture avec la violation indique qu'il existe un besoin d'améliorer la cohérence entre le construit et son opérationnalisation et d'être plus attentif à l'interprétation des résultats d'une étude à l'autre. » [traduction libre] (p. 212). Rousseau (2011) précise cependant que peu importe l'approche, que ce soit le modèle de Rousseau (1995) ou celui de Morrison et Robinson (1997), une rupture du contrat psychologique n'est pas forcément problématique. Comme le montre la figure 2.8, le problème émanerait plutôt du sens qu'un employé accorde à la rupture, à savoir un événement sans importance ou un acte de trahison.

On pourrait s'interroger aussi sur la possibilité qu'il y ait d'autres causes que la rupture ou la violation du contrat psychologique lorsque l'on observe un comportement inadéquat chez un employé. Par exemple, l'absentéisme pourrait être l'effet du stress (Marin, 2008) ou d'un comportement caractérisant un employé difficile (Drolet et Douville, 2004).

Outre une brève mention dans un article théorique de Cabrera et Cabrera (2005), Wang et Noe (2010) ne rapportent aucun résultat de recherche empirique qui pourrait relier le contrat psychologique à l'adoption de comportements de partage des connaissances par des employés.

2.6.2 La théorie des échanges leader-membre

La théorie des échanges leader-membre (ELM)⁶⁰ remonte aux écrits de Dansereau, Graen et Haga (1975), de Graen et Cashman (1975), de Greene (1975) et de Graen (1976) sur les effets des processus d'échange intégrés dans la relation entre un employé et son superviseur immédiat (Dansereau *et al.*, 1975; Graen et Cashman, 1975; Graen et Scandura, 1987).

⁶⁰ En anglais, *leader-member exchange theory* (LMX).

Émanation de la théorie de l'échange social et de la norme de réciprocité, cette théorie porte sur les aspects relationnels et réciproques du leadership afin d'expliquer les attitudes et les comportements des employés. Cette approche soutient que les leaders et les suiveurs ont la capacité de s'influencer les uns les autres selon un processus fondé sur la perception (Tekleab et Chiaburu, 2011).

La théorie des échanges leader-membre postule que les gestionnaires traitent différemment leurs subordonnés selon la qualité de la relation qu'ils entretiennent avec chacun d'eux. Selon Dienesch et Liden (1986) et Sparrowe et Liden (1997), la relation entre les leaders et les employés varient de transactions strictement contractuelles à l'échange de bénéfices non spécifiés qui s'étendent au-delà de la description de la fonction. Quand un gestionnaire fournit des avantages qui ont de la valeur pour l'employé, la réciprocité s'enclenche de sorte que l'employé se sent obligé non seulement de fournir un travail adéquat qui profite au leader, mais aussi de dépasser les exigences définies dans son contrat. Ce type de comportement de la part de l'employé incite alors le leader à adopter des comportements qui renforcent celui de l'employé (Bauer, Green et Bauer, 1996; Lemire et Martel, 2007; Settoon, Bennett et Liden, 1996).

Certaines recherches soutiennent que les gestionnaires déterminent deux groupes de subordonnés selon le niveau de confiance qui s'établit entre eux. Ceux qui sont jugés dignes de confiance font partie du cercle du leader (*in-group*), les autres sont exclus (*out-group*). Le leader établit des relations de qualité basées sur la confiance mutuelle, le respect réciproque des capacités professionnelles et les responsabilités partagées. Ainsi, une relation de qualité pourrait se traduire par des rapports personnalisés entre le gestionnaire et le membre du cercle qui se verrait alors confier des tâches intéressantes ou plus de latitude dans son rôle ou des responsabilités importantes, ou encore qui aurait accès à l'information ou participerait au processus décisionnel. Le leader pourrait aussi offrir d'autres bénéfices aux membres de son

cercle comme son appui personnel, son affection ou des récompenses (Settoon *et al.*, 1996; Sparrowe et Liden, 1997; Tekleab et Chiaburu, 2011).

Selon les chercheurs, le rendement de l'employé est influencé par la qualité de l'échange leader-membre; celui qui fait partie du cercle est plus performant que celui qui en est exclu. Le membre du cercle retire de la satisfaction de son travail, s'engage envers l'organisation et manifeste un comportement de citoyenneté organisationnelle (voir 2.11.1.2). D'autre part, l'exclu présente plus de stress, d'insatisfaction, d'absentéisme et démissionne plus souvent que le membre du cercle du leader. De plus, selon Townsend, Phillips et Elkins (2000), certains employés qui perçoivent une mauvaise qualité de l'échange leader-membre avec leur superviseur sont susceptibles d'exercer des représailles envers l'organisation qui les emploie. En ce sens, une mauvaise qualité de l'échange leader-membre entraîne non seulement la diminution de l'adoption de comportements désirables de l'employé, mais en encore l'apparition de comportements inadéquats.

La théorie des échanges leader-membre identifie spécifiquement le supérieur immédiat comme le représentant de l'organisation avec lequel l'employé entretient une relation d'échange et de réciprocité.

Selon Wang et Noe (2010), il serait nécessaire d'effectuer plus de recherche concernant des liens entre les échanges leader-membre et l'adoption de comportements de partage des connaissances par des employés, car il n'existe pas de résultats empiriques sur ce sujet.

2.6.3 Le soutien organisationnel perçu

La théorie du soutien organisationnel perçu⁶¹ (SOP) postule qu'un employé construit à partir de ses perceptions une croyance générale envers l'importance qu'accorde

⁶¹ En anglais, *perceived organizational support* (POS). Le terme **soutien organisationnel** est à éviter en français. Ce terme employé dans le sens présenté ci-dessus n'est plus présent dans les dictionnaires

l'organisation à ses contributions et à son bien-être. Lorsque la croyance de l'employé correspond à l'idée que l'organisation le valorise, alors apparaît la perception de soutien organisationnel. Plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines participent à la perception de soutien organisationnel, par exemple, la formation et le développement des compétences, la sécurité d'emploi et le degré d'autonomie au travail (Shore *et al.*, 2012).

Une perception de soutien organisationnel élevé engendre ensuite un comportement de réciprocité de la part de l'employé qui va aider l'organisation à atteindre ses objectifs en adoptant notamment des comportements de citoyenneté et d'engagement organisationnels et en fournissant un rendement supérieur. L'ampleur de la réciprocité serait proportionnelle au soutien perçu par l'employé, quelle que soit l'implication réelle de l'organisation à son égard (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch et Rhoades, 2001; Eisenberger, Fasolo et Davis-Lamastro, 1990; Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa, 1986; Lemire et Martel, 2007).

Dans le contexte de la théorie du soutien organisationnel perçu, l'employé considère l'organisation comme une personne (Levinson, 1965), même si le comportement du superviseur immédiat contribue la plupart du temps à l'élaboration de la croyance de l'employé (Rhoades et Eisenberger, 2002). Selon Shore *et al.* (2012), le phénomène de personnalisation traduit le fait que les employés considèrent que le comportement des représentants de l'organisation est influencé par les valeurs des gestionnaires des échelons supérieurs.

français de nos jours. C'est, en partie, sous l'influence de l'anglais que nous continuons de l'utiliser comme synonyme de soutien, mais c'est également parce que support a autrefois signifié, en français : « fait, action de supporter, de soutenir, d'aider », sens attesté jusqu'à la fin du XVIII^e siècle dans les dictionnaires, qui garde une certaine vigueur dans l'usage québécois. Aujourd'hui, le terme français support fait référence aux notions très concrètes de « ce sur quoi une chose repose ou est destinée à reposer » et d'« appui ou soutien d'une chose pesante ». (Québec. Office québécois de la langue française, 2015)

Wang et Noe (2010) rapportent que plusieurs études ont démontré l'existence de liens significatifs entre le soutien organisationnel perçu et l'adoption de comportements de partage des connaissances par des employés. Par exemple, Connelly et Kelloway (2003), Lin (2007b) et Lee, Kim et Kim (2006) ont produit des résultats empiriques à l'effet que le soutien de la haute direction influence l'engagement des employés envers le partage des connaissances. Pour leur part, Cabrera *et al.* (2006) et Kulkarni, Ravindran et Freeze (2006) ont trouvé empiriquement que le soutien du superviseur immédiat et des collègues influence positivement le partage des connaissances.

2.6.4 La justice organisationnelle

Le concept de justice organisationnelle sert à décrire et à expliquer les effets de la perception de l'équité par les employés dans le contexte d'une relation d'emploi. La justice organisationnelle peut être définie comme un ensemble de règles et de normes sociales qui encadrent le comportement des représentants d'une organisation lorsqu'il s'agit de distribuer des ressources et des avantages (justice distributive) en respectant certaines règles et procédures (justice procédurale) et d'entrer en relations interpersonnelles avec des subordonnés (justice interactionnelle) (Doucet, 2004; Folger et Cropanzano, 1998; Greenberg, 1987, 1990a, 1990b; Lemire et Martel, 2007). Les perceptions des employés concernent donc au moins trois dimensions de la justice organisationnelle⁶² : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle (Vallerand, 2006). À l'aide de ces trois (3) dimensions, la justice organisationnelle peut expliquer pourquoi les employés adoptent des comportements inadéquats lorsqu'ils estiment leur rétribution inéquitable, ou que les règles et les procédures de rétribution ne sont pas respectées ou que les interactions les concernant sont inappropriées (Al-Zu'bi, 2010; Cropanzano, Bowen et Gilliland, 2007).

⁶² « Certains chercheurs proposent d'ajouter d'autres dimensions comme, par exemple, la qualité de l'information utilisée pour expliquer comment les décisions sont prises (Colquitt, 2001; Greenberg, 1990b; Greenberg, Roberge, Ho et Rousseau, 2004). » (Lemire et Martel, 2007)

Dans leurs méta-analyses Colquitt, Conlon, Wesson, Porter et Ng (2001) et Cohen-Charash et Spector (2001) font état de recherches qui relient de façon significative les comportements et les attitudes des employés à la justice organisationnelle comme, par exemple, l'intention de quitter l'organisation et la satisfaction au travail. D'autres catégories de comportements apparaissent liées très significativement aux différentes dimensions de la justice organisationnelle notamment l'engagement organisationnel⁶³ et les comportements discrétionnaires de la citoyenneté organisationnelle (voir 2.11.1.2) (Doucet, 2004).

2.6.4.1 La justice distributive

Le concept de justice organisationnelle se fonde sur la théorie de l'équité d'Adams (1965). Cette théorie postule que l'employé évalue de façon cognitive la rétribution qu'il reçoit de son organisation par rapport à sa contribution. L'employé porte ensuite un jugement sur l'équité de son traitement en comparant sa situation à celle des autres. Le sentiment de justice distributive découle de la perception d'équité lorsque l'employé constate, par exemple, qu'il reçoit une récompense (comme un salaire, une prime ou une promotion) qu'il croit méritée selon les règles de l'équité. De plus, la récompense devrait être proportionnelle à la contribution de l'employé (comme le temps, l'effort ou la compétence) (Cropanzano *et al.*, 2001b; Vallerand, 2006). L'équilibre entre la contribution et la rétribution engendre la satisfaction. Le déséquilibre en faveur de l'employé produirait même parfois une culpabilité tandis que celui qui est perçu en défaveur fait émerger un sentiment de colère. La justice distributive explique faiblement le comportement individuel suite à une perception d'injustice (Doucet, 2004).

⁶³ Voir la note de bas de page ²⁶ sur la définition de l'engagement organisationnel comme un lien émotionnel que construit l'individu avec l'organisation. Voir Lemire et Martel (2007, p. 171).

2.6.4.2 La justice procédurale

La théorie de la justice organisationnelle a été améliorée par les travaux de Thibaut et Walker (1975) et de Leventhal (1976) sur les processus d'attribution des ressources (Doucet, 2004). Ces recherches ont abouti au concept de justice procédurale. Selon Folger (1996) et Folger et Cropanzano (1998), une organisation fait preuve de justice procédurale lorsque des procédures permettent de convertir adéquatement les contributions des individus en rétribution selon la perception des employés, par exemple lors des processus décisionnels d'attribution des augmentations de salaire et des promotions (Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2006). La justice procédurale engendre l'obligation par l'employé de s'acquitter de sa dette envers l'organisation et envers son superviseur immédiat qui applique la procédure. Selon Cropanzano, Byrne, Bobocel et Rupp (2001a) et Cropanzano *et al.* (2001b), l'employé qui considère avoir été traité avec justice fait preuve d'engagement organisationnel et adopte des comportements de citoyenneté organisationnelle à l'égard de l'organisation et de son superviseur immédiat. À l'inverse, une perception d'un non-respect de la procédure et des règles pourrait conduire à un constat de rupture du contrat psychologique par l'employé, ce qui pourrait entraîner un sentiment de violation (Tekleab, Takeuchi et Taylor, 2005).

2.6.4.3 La justice interactionnelle

Fondé sur les travaux de Bies et Moag (1986) et de Bies et Shapiro (1987), la justice interactionnelle renvoie à la composante sociale des pratiques organisationnelles et implique la qualité du traitement interpersonnel entre les représentants de l'organisation et les employés dans l'allocation des ressources. Par exemple, la justice interactionnelle signifie que les rapports entre le supérieur immédiat et l'employé sont perçus comme respectueux et francs. Une participation à la prise de décision et la transparence favorisent cette forme de justice organisationnelle qui est censée agir sur le niveau de satisfaction au travail (Lemire et Martel, 2007).

Selon Wang et Noe (2010), peu de chercheurs ont exploré le lien entre la justice organisationnelle et le partage des connaissances. Lin (2007b) observe que la justice procédurale et la justice distributive exercent une influence indirecte sur le partage des connaissances tacites à travers l'engagement organisationnel, tandis que seule la justice distributive influence le partage des connaissances via la confiance envers les collègues. Chennamaneni *et al.* (2012) ont incorporé trois (3) items sur l'équité dans leur questionnaire, considérée comme une composante du climat organisationnel. Leurs résultats de recherche indiquent un lien positif significatif entre le climat organisationnel perçu et le partage des connaissances. Même tenu, il est donc possible qu'il existe un lien entre la justice organisationnelle et l'adoption de comportements de partages des connaissances par des employés.

2.7 Les facteurs liés à la personne

Selon Matzler, Renzl, Mooradian, von Krogh et Mueller (2011), les traits de personnalité selon le modèle des cinq (5) facteurs (Morin et Aubé, 2007) permettent d'expliquer certaines différences entre les membres d'une organisation lors de l'adoption des comportements de partage des connaissances. Les auteurs ajoutent que l'agréabilité et le caractère consciencieux sont les meilleurs déterminants parmi les traits de personnalité, bien qu'indirectement à travers l'engagement organisationnel, de l'adoption des comportements de partage des connaissances par les employés. Or, comme le montre le tableau 2.10, l'altruisme est une caractéristique du trait de personnalité de l'agréabilité.

2.7.1 L'altruisme

Vallerand (2006, p. 425) propose une définition de l'altruisme comme étant l'accomplissement d'une « [...] action dont une personne ou un groupe de personne bénéficiera et dont le but premier n'est pas d'en retirer quelque conséquence positive que ce soit pour soi-même (Batson, 1998; Krebs, 1982) ». Selon Batson (1991, p. 6), l'altruisme constitue pour une personne une motivation à satisfaire le besoin qu'elle

perçoit chez une autre personne. Cette motivation correspond à un schéma mental qui évolue en fonction de la relation qu'une personne entretient avec son milieu social (Krebs et Hesteren, 1994).

Tableau 2.10 Les cinq facteurs de la personnalité

Caractéristiques d'un individu chez qui ce facteur est très présent	Facteurs	Caractéristiques d'un individu chez qui ce facteur est très peu présent
Sociable, actif, volubile, optimiste, bon vivant, chaleureux, etc.	Extraversion / Introversion Évalue la quantité et l'intensité de l'interaction interpersonnelle, du niveau d'activité, du besoin de stimulation et de la capacité de s'amuser.	Réservé, sobre, discret, etc.
Calme, détendu, serein, etc.	Stabilité émotionnelle / Névrosisme Évalue l'adaptation. Permet de repérer les personnes sujettes à la détresse psychologique, aux idées irréalistes, aux besoins ou aux désirs excessifs et aux stratégies d'adaptation inappropriées.	Inquiet, nerveux, sentiment d'être inadéquat, etc.
Curieux, créatif, ouvert d'esprit, non traditionnel, tolérant, original, etc.	Ouverture à l'expérience Évalue la recherche proactive et la capacité d'apprécier les expériences pour elles-mêmes, de tolérer l'inconnu et de l'explorer.	Conventionnel, conservateur, terre à terre, champs d'intérêt restreints, etc.
Sensible, intègre, droit, honnête, altruiste , capable de pardonner, enclin à démontrer de la compassion, etc.	Agréabilité / Désagréabilité Évalue la qualité de l'orientation interpersonnelle de l'individu le long d'un continuum allant de la compassion à l'antagonisme dans les idées, les sentiments et les actes.	Cynique, rude, suspicieux, compétitif, revanchard, irritable, manipulateur, etc.
Organisé, méthodique, fiable, travaillant, discipliné, ponctuel, scrupuleux, ambitieux, persévérant, etc.	Caractère consciencieux / Négligent Évalue le degré d'organisation, de persévérance et d'assiduité de l'individu. Compare l'individu fiable et minutieux à celui qui fait preuve de nonchalance et de négligence.	Irresponsable, paresseux, apathique, négligent, lâche, sans volonté, hédoniste, etc.

Sources : Adapté de Costa et McCrae (1992); Goldberg (1993); Pervin et John (2005) ; Rolland (2004).

Source : Morin et Aubé (2007, p. 5).

Batson (1991, p. 7) ajoute que l'altruisme peut fournir à la personne qui en aide une autre une satisfaction personnelle comme effet secondaire tant que le but premier du comportement prédomine.

Parmi les facteurs d'influence possibles, la littérature scientifique reconnaît qu'il existe un lien entre les caractéristiques individuelles comme l'expérience, les valeurs, la motivation et les croyances et l'adoption d'un comportement de partage des connaissances (Connelly et Kelloway, 2003; Lee et Choi, 2003; Taylor et Wright, 2004).

Par exemple, Wasko et Faraj (2005, p. 40) ont suggéré que la volonté de partager des connaissances pouvait dépendre de facteurs motivationnels individuels, notamment lorsqu'un travailleur du savoir perçoit qu'aider les autres à résoudre des problèmes complexes est intéressant et satisfaisant (Constant, Kiesler et Sproull, 1994; Davenport et Prusak, 1998b; Wasko et Faraj, 2000).

Cho et ses collègues (2010) ont identifié un lien empirique significatif entre l'altruisme et l'attitude envers le partage des connaissances de participants à Wikipedia⁶⁴. Lors d'une étude qualitative basée sur des entrevues avec des universitaires européens, Berthoin Antal et Richebé (2009, p. 91) observent une situation paradoxale où les gens « [...] se prétendent "désintéressés" tout en étant parfaitement capables de décrire la valeur de ce qu'ils ont donné ou reçu » [traduction

⁶⁴ Wikipédia est un projet d'encyclopédie collective établie sur Internet, universelle, multilingue et fonctionnant sur le principe du wiki. Wikipédia a pour objectif d'offrir un contenu librement réutilisable, objectif et vérifiable, que chacun peut modifier et améliorer. Un wiki est un site web dont les pages sont modifiables par les visiteurs afin de permettre l'écriture et l'illustration collaboratives des documents numériques qu'il contient. Le premier wiki est créé en 1995 par Ward Cunningham pour réaliser la section d'un site sur la programmation informatique, qu'il a appelé WikiWikiWeb. (États-Unis. Wikipedia, 2012)

libre]. Cette situation apparaît cependant correspondre au concept d'effet secondaire mentionné précédemment.

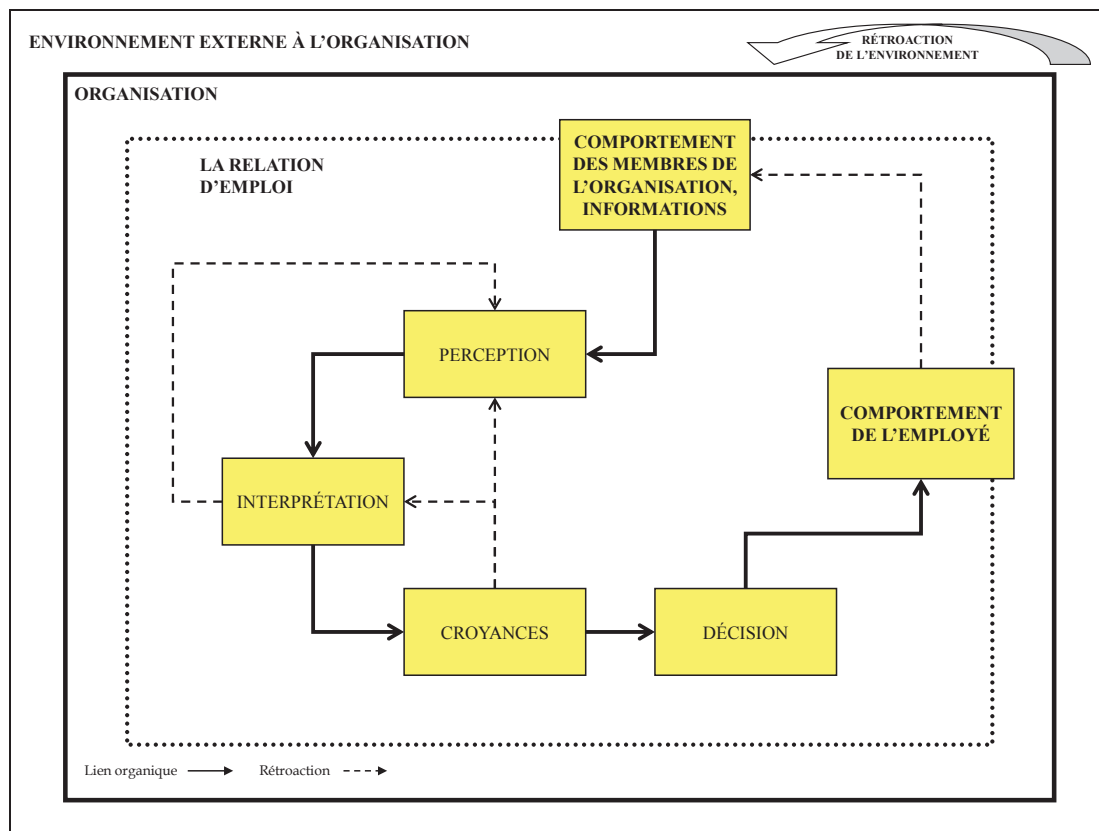
Selon Lin (2007a, 2007b) qui utilise un cadre théorique basé sur la théorie de l'action raisonnée, il existe un fort lien empirique entre l'altruisme et la volonté d'un employé de partager des connaissances, que ce soit à travers l'attitude ou l'intention. Ce résultat empirique corrobore l'étude de Kankanhalli et ses collègues (2005, p. 132) qui ont obtenu une corrélation de 0,43 entre l'altruisme et un comportement de partage des connaissances entre des membres d'organisations publiques.

Ainsi, un fonctionnaire qui éprouve de la satisfaction à partager des connaissances afin d'aider les membres de son organisation se sent plus motivé à partager. Selon Gagné (2009), il s'agirait d'un processus de motivation intrinsèque de type autonome (Deci et Ryan, 1985, 2000) qui se caractérise par le volontariat comme, par exemple, lorsqu'un individu partage des connaissances de façon désintéressée, pour le plaisir, parce que cela a du sens pour lui et correspond à ses valeurs personnelles. Morin et Aubé (2007, p. 171) soulignent l'importance de l'altruisme comme mécanisme de défense mature qui aide l'individu à ne pas se laisser envahir par des émotions négatives « [...] en se consacrant à répondre aux besoins des autres. »

2.8 L'adoption des comportements de partage des connaissances

Le processus qui conduit un fonctionnaire à adopter un comportement de partage des connaissances consiste principalement pour un individu à prendre la décision d'exécuter le comportement attendu par certains membres de l'organisation qui l'emploie, qu'ils soient ses supérieurs ou ses collègues. Cette décision est influencée par plusieurs facteurs, notamment des informations d'ordres cognitifs (perception), affectifs (émotion) et situationnels (pression sociale), toutes en provenance de l'environnement organisationnel propre à la relation d'emploi. Ces informations sont véhiculées par différents supports comme les écrits, les paroles et les comportements

des personnes. La figure 2.10 illustre succinctement le processus décisionnel qui conduit l'employé à l'adoption ou non d'un comportement de partage des connaissances.



Source : construction originale.

Figure 2.10 Le schéma du processus décisionnel.

Nous avons vu précédemment que la relation d'emploi peut être définie comme une relation d'échange social constituée d'interactions qui engendrent, entre autres, une obligation de réciprocité. Certains membres de l'organisation, lorsqu'acteurs sociaux redevables, actualisent le respect d'une obligation de réciprocité par l'adoption de comportements observables, et donc interprétables par d'autres membres qui se considèrent créanciers de cette obligation. D'une manière générale, l'employé construit ainsi à partir de son interprétation une représentation subjective de sa

relation d'emploi d'où émane un ensemble de croyances qui affectent son comportement, y inclus son rendement au travail (Nishii et Wright, 2008). Selon Riverin et Simard (2003, p. 36), le comportement de partage des connaissances est considéré de nos jours comme faisant partie de la tâche d'un employé.

Le schéma de la figure 2.10 a été construit selon les principes de l'analyse systémique. En ce sens, l'individu construit ses croyances à partir de son environnement (Bazin, 2013). L'individu peut aussi interagir avec cet environnement et éventuellement l'influencer par rétroaction. Il peut aussi apprendre de son environnement comme l'avancent les théories constructivistes et socioconstructivistes de l'apprentissage.

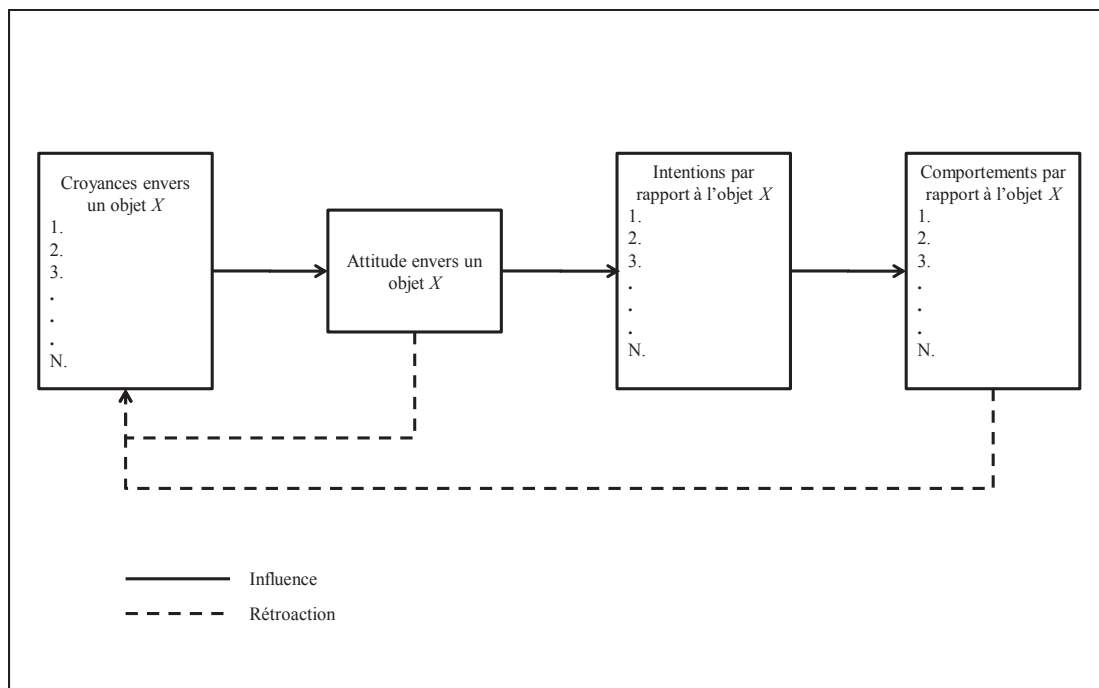
Par ailleurs, puisque l'organisation peut être considérée comme un milieu psychosocial, il faut tenir compte de l'influence des attentes sociales de la part de l'entourage, telles que perçues par l'employé. Il ne faudrait pas non plus négliger la possible influence d'une composante individuelle, comme la motivation intrinsèque, sur la prise de décision d'adopter ou non un comportement (Michelik, 2008).

Selon les chercheurs, la théorie de l'action raisonnée peut être utilisée pour expliquer et prédire le comportement des individus dans un contexte social (Gagné et Godin, 1999).

2.8.1 La théorie de l'action raisonnée (T.A.R.)

La théorie de l'action raisonnée pose l'hypothèse que l'attitude des êtres humains dérive des croyances et de l'information disponible. Les individus agissent généralement de façon rationnelle après avoir analysé l'information et construit les croyances. En ce sens, le comportement des membres d'une organisation est volontaire puisqu'il dépend essentiellement d'un choix. Mais ce même choix est soumis à la qualité de l'évaluation des conséquences qui découleront de la réalisation de l'action (Michelik, 2008).

La figure 2.11 représente de façon très schématique l'approche théorique développée par Martin Fishbein et Icek Ajzen en 1975 qui a conduit à la formulation de la théorie de l'action raisonnée. Sous cette forme la plus simple, la théorie avance que l'intention d'accomplir ou non un acte social en constitue le plus proche déterminant (Ajzen et Fishbein, 1980, p. 5; Fishbein et Ajzen, 1975, p. 15).



Source : construction originale inspirée de Fishbein et Ajzen (1975, p. 15).

Figure 2.11 Le modèle schématisé du cadre conceptuel de Fishbein et Ajzen.

L'intention est influencée par l'attitude⁶⁵ envers le comportement qui elle-même résulte des croyances. Cependant, comme le montrent les figures 2.10 et 2.12, le lien entre un comportement et ses déterminants est en réalité plutôt complexe.

⁶⁵ Il importe ici de préciser que la **théorie de l'action raisonnée** considère une classe d'attitudes envers un comportement et non seulement envers une cible (Eagly et Chaiken, 1993, p. 169). Dans le cadre de la présente recherche, le fait de partager des connaissances avec tel individu, dans telle circonstance et à tel moment n'est pas pris en compte. Seul le comportement de partage et ses déterminants dans un contexte organisationnel sont étudiés.

Depuis la fin des années 1960⁶⁶, les chercheurs utilisent les théories de l'action raisonnée et du comportement planifié⁶⁷ de Fishbein et Ajzen pour expliquer et prédire la plupart des comportements sociaux individuels des êtres humains qui évoluent dans une organisation, et notamment le comportement de partage des connaissances (Bock et Kim, 2002; Bock *et al.*, 2005; Chennamaneni *et al.*, 2012; Cho *et al.*, 2010; Kuo et Young, 2008a, 2008b; Li, Zhu et Wang, 2010; Lin, 2007a; Lin et Lee, 2004; Reychav et Weisberg, 2010; Ryu *et al.*, 2003).

De plus, plusieurs recherches ont été effectuées en utilisant ces modèles dans des domaines comme le marketing, la psychologie sociale, la santé publique ou les technologies de l'information (Lam, Pine et Baum, 2003). Il semble que le modèle conserve sa capacité prédictive même s'il est utilisé dans un contexte différent de la recherche initiale qui l'a produit (Sheppard, Hartwick et Warshaw, 1988). Ce modèle peut donc être utilisé dans le contexte organisationnel de la gestion d'un processus de partage des connaissances qui nécessite la prédiction des comportements.

Comme le montrent la figure 2.12 et le tableau 2.11, la théorie de l'action raisonnée relie dans une chaîne causale de relations logiques les croyances individuelles, les attitudes et les intentions à l'égard de l'exécution ou de l'adoption des comportements sociaux.

⁶⁶ Les auteurs principaux de cette théorie sont Martin Fishbein et Icek Ajzen :

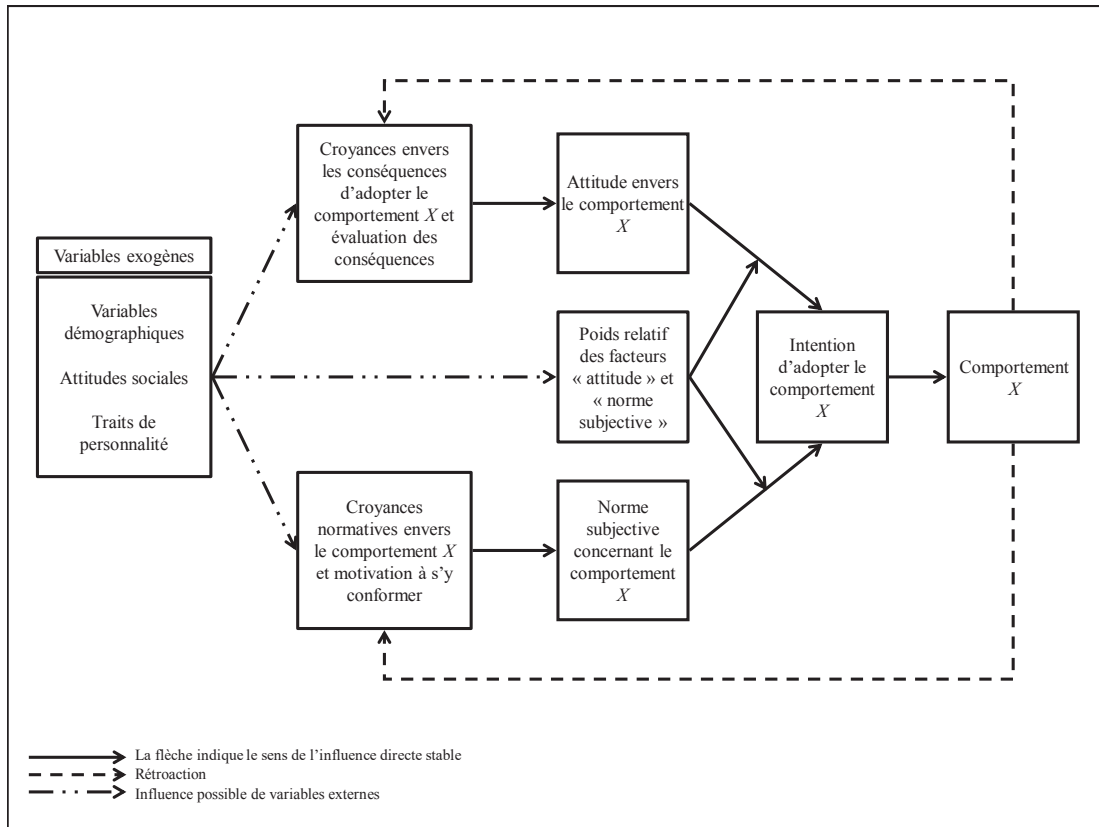
Fishbein (1967). « Attitude and the prediction of behavior », dans M. Fishbein (dir.), *Readings in attitude theory and measurement*, New York, John Wiley, p. 477-492;

Ajzen et Fishbein (1973). « Attitudinal and normative variables as predictors of specific behavior ». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 27, n° 1, p. 41-57;

Fishbein et Ajzen (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior : An introduction to theory and research*, Reading, Addison-Wesley.

La théorie est décrite aussi dans Eagly et Chaiken (1993, p. 155-219) et dans Vallerand (2006, p. 285-288).

⁶⁷ La **théorie du comportement planifié** est expliquée au paragraphe 2.10.1.



Source : construction originale à partir de Fishbein et Ajzen (1975) et de Ajzen et Fishbein (1980).

Figure 2.12 Le modèle schématisé de la théorie de l'action raisonnée de Fishbein et Ajzen.

On y retrouve de façon plus explicite un modèle qui décrit et complète le principe énoncé à la figure 2.11, c'est-à-dire un phénomène d'abord fondé sur l'élaboration de croyances qui se transforment en attitude avant d'influencer la prise de décision à travers les intentions.

Le construit central de la théorie est l'intention comportementale. L'intention reflète les facteurs motivationnels qui mènent à l'action. Elle indique l'intensité de la volonté d'accomplir les actions requises pour atteindre des buts précis. En conséquence, la théorie considère l'intention d'adopter ou non un comportement comme le « déterminant immédiat » de ce comportement (Vallerand, 2006, p. 285).

Tableau 2.11 Les principaux éléments de la théorie de l'action raisonnée

Variable théorique	Définition
Comportement	Une catégorie de comportements ou un comportement particulier défini par une combinaison de quatre éléments : une action, une cible (comportement attendu), un contexte et un moment. Dans la présente recherche, la catégorie de comportements correspond au partage des connaissances.
Intention	Une tendance consciente vers une fin dans l'action, selon la cible, le contexte et le moment définis précédemment; en relation directe avec les influences de l'attitude et des normes subjectives. Ici l'intention de partager des connaissances.
Attitude	Une évaluation favorable ou défavorable envers l'accomplissement du comportement de partage des connaissances; la somme des croyances comportementales multipliées par leurs évaluations respectives.
Norme subjective	La perception de l'individu relativement aux pressions sociales (patron, ami, collègue, syndicat, groupe d'appartenance) ressenties par rapport à l'exécution du comportement; la somme des croyances normatives multipliées par la motivation à s'y soumettre.
Croyance comportementale	Les attentes ou croyances relatives aux résultats prévus de l'exécution du comportement.
Évaluation des conséquences	La valeur accordée aux conséquences possibles de l'accomplissement d'une action.
Croyance normative	La perception des attentes de personnes importantes (ex. ami, superviseur, le management) envers l'exécution du comportement par le sujet. Il s'agit d'une croyance par rapport à des obligations envers autrui.
Motivation à se soumettre	La rationalité à se conformer à la croyance normative.

Source : Fishbein et Ajzen (1975); Ajzen et Fishbein (1980); Vallerand (2006, p. 285-287).

Nonobstant le fait que des circonstances imprévues pourraient empêcher le passage à l'action, Ajzen et Fishbein (1980, p. 5) considèrent que les individus agissent normalement selon leurs intentions. Selon la théorie de l'action raisonnée, il importe néanmoins de chercher les causes de cette intention d'agir dans deux sources principales. La première reflète la disposition de l'individu à l'égard de l'adoption

d'un comportement⁶⁸ : c'est l'attitude envers le comportement; il s'agit d'une évaluation positive ou négative. Identifiée comme la norme subjective, la seconde source provient de l'influence sociale perçue comme une pression exercée par des personnes importantes sur l'individu afin qu'il agisse ou se retienne (Ajzen et Fishbein, 1980, p. 6).

Ainsi, selon la théorie de l'action raisonnée, une personne développe une intention plus intense d'agir lorsqu'elle évalue positivement le fait d'adopter un comportement et lorsqu'elle considère que des gens importants dans son entourage s'attendent à ce qu'elle le fasse. Selon l'individu et les circonstances, les deux sources d'influence sur l'intention pourraient se contredire. Il se produirait alors un conflit qui résulterait, par exemple, en des intentions différentes d'agir chez deux personnes qui ont la même attitude selon le poids relatif des facteurs attitude et norme : « Donc, les éléments de la situation peuvent moduler l'importance relative de l'influence de l'attitude et des normes subjectives sur l'intention » (Vallerand, 2006, p. 287).

Selon Ajzen et Fishbein, la théorie de l'action raisonnée se suffit maintenant à elle-même. Les auteurs ajoutent qu'il est important néanmoins d'expliquer pourquoi un individu a une attitude ou adhère à une norme subjective plutôt qu'à une autre. En ce sens, l'attitude ou la norme subjective découle de croyances. Ainsi, la personne qui croit que l'adoption d'un comportement lui apportera un bénéfice aura une attitude favorable envers ce comportement, et vice versa. De même, la personne qui croit que

⁶⁸ **Attitude** : disposition interne, déterminée par l'expérience, qui pousse l'individu à constamment réagir de la même manière (positivement ou négativement) à l'égard d'une personne, d'un objet ou d'une situation. L'attitude comprend des composantes cognitives (pour avoir une attitude à l'égard d'un objet, il faut avoir un concept de cet objet), affectives (c'est-à-dire les sentiments de la personne à l'égard de l'objet) et comportementales (l'orientation de l'action de la personne à l'égard de l'objet) (Québec. Office québécois de la langue française, 2015).

Attitude : état mental et neuropsychologique de préparation à répondre, organisé à la suite de l'expérience et qui exerce une influence directrice ou dynamique sur la réponse de l'individu à tous les objets et à toutes les situations qui s'y rapportent (Vallerand, 2006, p. 237).

les gens importants de son entourage désirent que le comportement soit adopté percevra une pression sociale en ce sens, et vice versa.

De plus, comme le montre la rétroaction aux figures 2.11 et 2.12, l'exercice d'un comportement peut conduire à l'élaboration de nouvelles croyances envers l'objet attitudinal, ce qui pourrait alors influencer à nouveau l'attitude envers l'adoption du comportement (Fishbein et Ajzen, 1975). Dans le cadre de cette recherche, le comportement de partage des connaissances constitue l'objet attitudinal, c'est-à-dire de l'adoption ou non d'une attitude. Ce comportement devrait être interprété au sens de la théorie de l'échange social et de la norme de réciprocité, c'est-à-dire comme élément d'un échange dans le contexte d'une relation d'emploi.

Finalement, Ajzen et Fishbein reconnaissent l'influence possible d'autres facteurs que ceux déjà cités sur le comportement d'un individu. Selon les auteurs, ces facteurs, qualifiés de variables exogènes, n'exercent leur influence qu'à travers les variables endogènes de la théorie de l'action raisonnée. Ces variables exogènes comprennent les traits de personnalité (par exemple, l'autoritarisme, l'introversion/extraversion ou le besoin d'accomplissement), les variables démographiques (sexe, âge, classe sociale ou race) et d'autres variables sociales (Ajzen et Fishbein, 1980, p. 8-9).

2.8.2 Des résultats empiriques

Résultant de travaux de recherches ayant débuté à la fin des années 1950, la théorie de l'action raisonnée a été validée plusieurs fois depuis le début des années 1970. Vallerand (2006, p. 287) rapporte que le lien moyen entre l'intention et le comportement est de 0,53, que la corrélation entre les attitudes et l'intention varie de 0,45 à 0,60, et que la corrélation entre la norme subjective et l'intention va de 0,35 à 0,46 (voir fig. 2.12).

Plusieurs recherches empiriques fondées sur la théorie de l'action raisonnée ont été effectuées depuis les dix dernières années afin d'expliquer le phénomène du partage

des connaissances. Le pouvoir explicatif des modèles utilisés par les chercheurs est présenté au tableau 2.12. On y remarque que peu d'auteurs se sont penchés sur l'explication du comportement proprement dit de partage des connaissances. Tous ont produit cependant des résultats concernant l'intention, dont la variance expliquée s'est raffinée avec le temps, qui s'inscrivent dans la norme des résultats obtenus pour d'autres types de recherches utilisant la théorie de l'action raisonnée (Vallerand, 2006).

Tableau 2.12 Les coefficients de détermination (R^2) des principales variables de la théorie de l'action raisonnée

Source	Variable	Norme subjective	Attitude	Intention	Comportement
Bock et Kim (2002)			0,30	0,32	0,014
Ryu <i>et al.</i> (2003)		0,46	0,59	0,59	
Bock <i>et al.</i> (2005)		0,35	0,34	0,32	
Lin (H.-F.) (2007a)			0,32	0,49	
Choi <i>et al.</i> (2008)				0,48	0,60
Kuo et Young (2008a)				0,60	
Reychav et Weisberg (2010)				0,64	0,55

Source : construction originale

2.9 Les limites de la théorie de l'action raisonnée

Selon Eagly et Chaiken (1993), le fait que la théorie de l'action raisonnée se limite à l'explication de comportements que les gens décident sciemment d'accomplir impose des restrictions à son utilisation. En ce sens, la théorie de l'action raisonnée ne tient pas compte des situations ou des contextes où les personnes agissent par habitude, par impulsion, par réflexe ou par automatisme; elle ne prend pas en considération non plus la nécessité des compétences, des ressources ou des occasions parfois

indispensables à l'exécution de l'action. Il semble aussi qu'une lacune importante de la théorie de l'action raisonnée découle du fait qu'elle n'explique pas les comportements engendrés par l'affect (Bish et Michie, 2010; Eagly et Chaiken, 1993).

2.9.1 Omission de l'influence de l'affect

D'une manière générale, l'affect désigne tout état affectif, sentiment ou émotion. On peut considérer les affects comme ordonnés entre deux pôles : plaisir - déplaisir, ou agréable – désagréable (Québec. Office québécois de la langue française, 2015). Selon Vallerand (2006, p. 258), les attitudes sont influencées par l'information que « [...] connotent les émotions que l'on peut ressentir à un moment bien précis. » Tout comme Bish et Michie (2010) et Eagly et Chaiken (1993), Vallerand (2006) souligne que la théorie de l'action raisonnée contient des lacunes, notamment en ce qui concerne le rôle des déterminants des attitudes et des normes subjectives. Ainsi, selon Vallerand (2006, p. 256), « les attitudes peuvent résulter des émotions associées à l'objet attitudinal. Comme le mentionne Zajonc (2000), les émotions peuvent représenter une forme d'influence très rapide pouvant agir de façon indépendante des cognitions ».

2.9.2 Prééminence du cognitivisme

Eagly et Chaiken (1993) indiquent que l'hypothèse de la théorie de l'action raisonnée selon laquelle les gens se livrent à d'intenses réflexions invite à la prudence. À cette critique, Ajzen et Fishbein répondent que le processus décrit dans la théorie de l'action raisonnée implique que les gens construisent graduellement leurs attitudes et normes subjectives à partir de leurs propres perceptions. Selon les circonstances (par exemple, suite à un changement important) ou selon l'expérience vécue (par exemple, les résultats⁶⁹ d'une situation antérieure identique ou de même nature), l'attitude et la

⁶⁹ On peut penser ici au **principe de rétroaction** où l'individu modifie ses croyances après avoir constaté les conséquences d'avoir adopté un comportement.

norme ne sont pas révisées systématiquement avant la formation de l'intention et l'adoption d'un autre comportement. Même s'il s'agit d'une forme de stabilité des antécédents de l'intention qui s'apparente à l'automatisme, la théorie de l'action raisonnée n'inclut pas l'habitude comme un déterminant du comportement puisque, par exemple, la consommation de drogue ou d'alcool sont des comportements qui échappent souvent à la volonté individuelle.

2.9.3 Omission de l'importance de l'obligation morale

Certaines études ont révélé que la prédiction de l'adoption d'un comportement s'améliore lorsque l'on tient compte du sentiment individuel de l'obligation morale; ce qu'ignore la théorie de l'action raisonnée (Eagly et Chaiken, 1993). Selon Seeck et Parzefall (2008), l'autonomie consentie par un employeur à un employé implique l'obligation de sa part d'assumer certaines responsabilités envers ses collègues.

2.9.4 Importance des compétences, des ressources et de la coopération

Comme le rapporte Eagly et Chaiken (1993), la théorie de l'action raisonnée ne tient pas compte des contextes spécifiques ni des circonstances particulières qui pourraient compromettre le passage à l'action. Par exemple, il serait difficile que le comportement s'actualise lorsque la complexité du comportement à adopter nécessite des compétences particulières ou bien lorsque l'occasion ne se présente pas ou encore lorsque les protagonistes sont absents. Selon Fishbein et Ajzen (1975), le fait que l'intention soit le principal déterminant de l'action tient compte du fait que, parfois, l'exécution du comportement est reportée, ce qui maintiendrait le pouvoir prédictif du modèle. Par ailleurs, une méta-analyse effectuée par Sheppard *et al.* (1988) portant sur l'application de la théorie de l'action raisonnée a démontré que le modèle permet d'effectuer de bonnes prédictions sur les choix que font les individus malgré cette limite. En contrepartie, pour valider la prédiction, il faudrait effectuer la mesure de l'intention le plus près possible dans le temps d'un passage à l'action si l'on veut observer le comportement; il s'agirait d'une contrainte importante.

Aux fins de la présente recherche, l'étude de l'aspect de la capacité individuelle d'agir n'est pas retenue considérant le besoin de parcimonie.

2.10 Les variantes de la théorie de l'action raisonnée

Le modèle d'explication et de prédiction des comportements sociaux décrit dans la théorie de l'action raisonnée a servi à la conception de plusieurs autres modèles qui en constituent des raffinements.

2.10.1 La théorie du comportement planifié (T.C.P.)

À la suite des critiques portées à l'endroit de la théorie de l'action raisonnée, Ajzen a produit une version modifiée de la théorie de l'action raisonnée qu'il a nommée la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1985, 1991, 2002; Ajzen et Gilbert Cote, 2008). En complément à la théorie de l'action raisonnée qui s'attache plutôt à des attitudes génériques, la théorie du comportement planifié se concentre sur l'explication des facteurs qui influencent des comportements spécifiques (Ajzen, 1985, 1988, 1991; Ajzen et Fishbein, 1980; Ajzen et Gilbert Cote, 2008). Outre l'attitude, ces facteurs comprennent les croyances envers une norme sociale et l'auto-efficacité. Il s'agit en fait du modèle de la théorie de l'action raisonnée auquel Ajzen ajoute une variable qu'il nomme la capacité perçue d'exécuter le comportement afin d'intégrer l'influence des croyances individuelles concernant la capacité d'agir. Ce contrôle comportemental perçu correspond au concept d'auto-efficacité selon la théorie de la cognition sociale de Bandura (Ajzen, 1985, 1991, 2002; Ajzen et Gilbert Cote, 2008; 1977, 1997).

Un individu peut exécuter un comportement ou accomplir une tâche seulement s'il se sent capable de le faire, s'il en a l'occasion, s'il possède les compétences et les ressources nécessaires et si les autres personnes impliquées coopèrent. Selon Ajzen (1985, p. 36), la théorie de l'action raisonnée constitue un cas particulier de la théorie

du comportement planifié (TCP⁷⁰) lorsque ces conditions sont favorables à l'individu de sorte que seule la volonté d'agir entre en jeu. Selon Armitage et Conner (2001), la théorie du comportement planifié fonctionne bien parce qu'elle permet de prédire de façon indépendante les intentions et les comportements et que sa validité discriminante⁷¹ est avérée.

2.10.2 Le modèle d'acceptation de la technologie

Davis et ses collaborateurs (1989) ont conçu une variante de la théorie de l'action raisonnée qu'ils ont nommée le modèle d'acceptation de la technologie⁷² qui permet, en principe, d'expliquer et de prédire le comportement d'individus à qui on demande d'utiliser la technologie informatique. Selon cette théorie, l'utilité perçue et la facilité d'utilisation d'un système informatique sont les principaux déterminants de l'attitude et de l'intention d'utiliser effectivement le système. Ce modèle ne tient pas compte de l'influence de la pression sociale sur la décision de l'individu. En ce sens, le modèle d'acceptation de la technologie semble s'éloigner d'un contexte organisationnel plutôt normé comme celui de l'administration publique. En outre, l'acceptation de la technologie s'apparente plus à un contexte de gestion du changement qu'à celui de l'échange social et de la norme de réciprocité.

2.10.3 La théorie des comportements interpersonnels

Triandis (1980) a élaboré à partir de la théorie de l'action raisonnée un modèle psychosocial explicatif des comportements sociaux qu'il décrit dans la théorie des comportements interpersonnels. Ce modèle identifie trois (3) déterminants principaux de l'adoption d'un comportement : l'intention, l'habitude et les conditions facilitant

⁷⁰ En anglais, Theory of planned Behavior (TPB).

⁷¹ La **validité discriminante** consiste à évaluer l'aptitude d'un instrument à mesurer ce qu'il prétend mesurer et non pas quelque chose d'autre (Campbell et Fiske, 1959).

⁷² En anglais, Technology Acceptance Model (TAM) (Davis *et al.*, 1989).

l'exécution. Selon Valois, Desharnais et Godin (1988), le modèle de Fishbein et Ajzen et le modèle de Triandis s'équivalent lorsqu'il s'agit de prédire l'adoption d'un comportement. Cependant le modèle de Triandis est plus explicatif lorsque l'on doit tenir compte de l'influence de l'habitude, comme, par exemple, dans le cas de l'exercice physique.

2.11 Les extrants du système de l'organisation

Si l'on se réfère au concept de l'échange social dans un contexte organisationnel, le comportement de partage des connaissances peut être considéré comme une contribution de l'employé à l'employeur. Que l'employé agisse selon le principe de la norme de réciprocité, par devoir moral, par altruisme ou simplement pour aider un ami, le résultat est le même en fin de compte : l'employé bénéficiaire de l'action de partage devrait améliorer sa compétence ou son rendement par cet ajout à sa connaissance. En ce sens, l'organisation profite de l'action de partage des connaissances, et donc de la contribution d'un employé qui accepte de partager, puisque le rendement combiné des employés conduit en principe à la performance organisationnelle (Reychav et Weisberg, 2009). Si l'on adopte la terminologie de l'analyse systémique, alors on pourrait dire que l'extrait du processus de partage des connaissances s'actualise dans le comportement de l'employé qui bénéficie de cet acte par le fait de son apprentissage. Mais le passage du rendement individuel à la performance organisationnelle n'est pas direct comme le montre la figure 2.4.

2.11.1 Le rendement et la performance

Selon Foucher (2007), il existe plusieurs définitions des notions de rendement et de performance. Ces définitions seraient reliées principalement à l'étymologie et à l'usage par opposition à une théorie ou un modèle. Afin d'éviter une certaine ambiguïté, il apparaît à propos de proposer les définitions suivantes des termes rendement et performance. Foucher (2007) précise que le rendement désigne les

résultats obtenus par un individu tandis que la performance désigne ceux produits par une organisation.

Le rendement s'établit à partir de la mesure du degré de réussite que représentent les résultats obtenus par un employé en comparaison à une norme, à l'atteinte d'objectifs préétablis ou à tout autre critère permettant de porter un jugement; il s'agit d'un extrant. Le jugement implique aussi de considérer les moyens utilisés pour obtenir le résultat afin de tenir compte de la productivité inhérente au principe de rendement. Enfin, le jugement peut porter sur des comportements reliés à la tâche et à d'autres types d'actions discrétionnaires comme, par exemple, l'engagement et la citoyenneté organisationnels (Foucher, 2007).

Lors de leur recherche empirique sur les bénéfices du partage des connaissances, Reychav et Weisberg (2009) ont constaté qu'il existe un lien entre le partage des connaissances, surtout tacites, et le rendement d'un employé. Pour un échantillon de 278 répondants, les chercheurs ont trouvé une corrélation de 0,24 ($p < 0,01$) entre le partage de connaissances explicites et le rendement individuel et une corrélation de 0,29 ($p < 0,01$) pour le partage des connaissances tacites. Cependant, l'analyse par équations structurelles et l'analyse des pistes causales (*path analysis*) a révélé que le lien entre le partage de connaissances explicites et le rendement n'est pas direct, mais s'exprime à travers le partage des connaissances tacites ($\beta = 0,71$, $p < 0,001$).

À partir du questionnaire de Black et Porter (1991), le rendement était constitué des éléments suivants : le niveau général de rendement de l'employé, l'aptitude à bien s'entendre avec les autres, la ponctualité dans l'achèvement des tâches, le niveau de qualité de l'exécution des tâches et l'atteinte des objectifs organisationnels [traduction libre]. Les employés se sont autoévalués lors de cette recherche. Fernandez et Moldogaziev (2011) indiquent que ce genre d'évaluation constitue une approximation raisonnable par rapport à d'autres types d'instruments de mesure du rendement.

Par ailleurs, la performance organisationnelle concerne un résultat d'ordre collectif mesurable. Ce résultat exprime aussi un degré de réussite. La performance organisationnelle tient compte des processus mis en œuvre pour obtenir un résultat. Ces processus incluent l'analyse des facteurs ou des conditions qui permettent d'obtenir ou de dépasser les résultats attendus. La mesure de la performance constitue un processus stratégique qui repose entre autres sur un système de référence déterminé par les parties prenantes ou les acteurs organisationnels impliqués (Foucher, 2007).

Selon Van Dooren, De Caluwe et Lonti (2012), la performance d'une organisation publique peut s'évaluer à l'aide de certains indicateurs, par exemple, la satisfaction des employés, le taux d'absentéisme en fonction des contraintes de l'environnement externe (par ex. marché du travail, compétition du secteur privé) et le taux de rétention ou de roulement du personnel.

Selon Boyne, Meier, O'Toole Jr. et Walker (2006), la performance des organisations publiques est un construit multidimensionnel. Ce construit pourrait inclure par exemple la mesure de la quantité et de la qualité des extrants, l'efficacité, l'efficacités, l'imputabilité, l'équité, l'honnêteté, la démocratie et les effets (Boyne, 2002). Boyne (2002) considère que les dimensions de la performance peuvent être ramenées à cinq (5) catégories fondamentales : les extrants, l'efficacité, l'efficacités, la sensibilité (*responsiveness*) et les effets démocratiques.

Harvey, Jas, Walshe et Skelcher (2010a) ont établi un lien empirique entre la connaissance et la performance des organisations publiques à partir du concept de la capacité d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990; Harvey, Skelcher, Spencer, Jas et Walshe, 2010b; Zahra et George, 2002).

Issue de la théorie des ressources (Barney, 1991, 1996; Barney et Clark, 2007; Brulhart *et al.*, 2010), le concept de capacité d'absorption peut être défini comme

étant l'aptitude d'une organisation à acquérir de nouvelles connaissances, à les assimiler, puis à les transformer et enfin à les utiliser afin de s'adapter de façon dynamique à l'environnement (Harvey *et al.*, 2010b; Teece, Pisano et Shuen, 1997). Selon Cohen et Levinthal (1990), la capacité d'absorption d'une organisation dépend en partie de la capacité d'absorption de ses membres. Ainsi, la performance organisationnelle peut être reliée à la capacité d'identifier les personnes, notamment à l'interne, qui détiennent des connaissances stratégiques, puis à passer à l'action.

2.11.2 La citoyenneté organisationnelle

Selon Organ (1988), le comportement de citoyenneté organisationnelle consiste pour un employé à soutenir l'efficacité organisationnelle en agissant de sa propre initiative sans espérer de reconnaissance directe ni explicite⁷³ (Coyle-Shapiro et Kessler, 2002). Il s'agit de comportements constructifs qui dépassent la description d'emploi comme, par exemple, aider un collègue, se porter volontaire, fournir des efforts supplémentaires ou ne jamais se plaindre (Lemire et Martel, 2007; Yi, 2009). Or, les comportements de partage des connaissances pourraient aussi bien contribuer à soutenir l'efficacité organisationnelle. En ce sens, ce type de comportement apparaît semblable à un comportement discrétionnaire de citoyenneté organisationnelle. En effet, le partage des connaissances dépasse souvent les termes de la description d'emploi et pourrait ne pas être reconnu explicitement par le système de gestion du rendement (Motowidlo, 2000; Yi, 2009).

Mais, selon Yi (2009) qui s'appuie sur des résultats empiriques (Kamdar, Nosworthy, Chia et Chay, 2004), le comportement de partage des connaissances est différent de la citoyenneté organisationnelle pour au moins deux (2) raisons : la spécificité et

⁷³ « Notons qu'en 1938, C. I. Barnard avait déjà souligné l'importance de la contribution volontaire des employés au système coopératif. En 1966, R. Katz et R.L. Kahn ont contribué à clarifier les notions de comportements reliées au rôle et de comportements spontanés, ces derniers incluant des comportements coopératifs, protecteurs du système, qui contribuent à renforcer l'image de l'organisation et qui dépassent largement les descriptions formelles d'un emploi (Organ, D.W., 1989, p. 157). » (Lemire et Martel, 2007, p. 112)

l'échange social. Premièrement, le partage des connaissances dans un contexte organisationnel porte essentiellement sur le partage de savoirs liés au travail, tandis que la citoyenneté organisationnelle inclut tous les types de comportements favorables à l'organisation hormis le rendement lié la tâche normale. Deuxièmement, la décision de partager ou non des connaissances pourrait être influencée par la perception individuelle des coûts et des bénéfices associés à l'acte de partage. En effet, le partage des connaissances est considéré par certains employés comme une monnaie d'échange.

2.12 Les questions spécifiques de recherche

À la problématique de l'adoption d'un comportement de partage des connaissances décrite précédemment au paragraphe 1.4 correspond la question générale de recherche suivante :

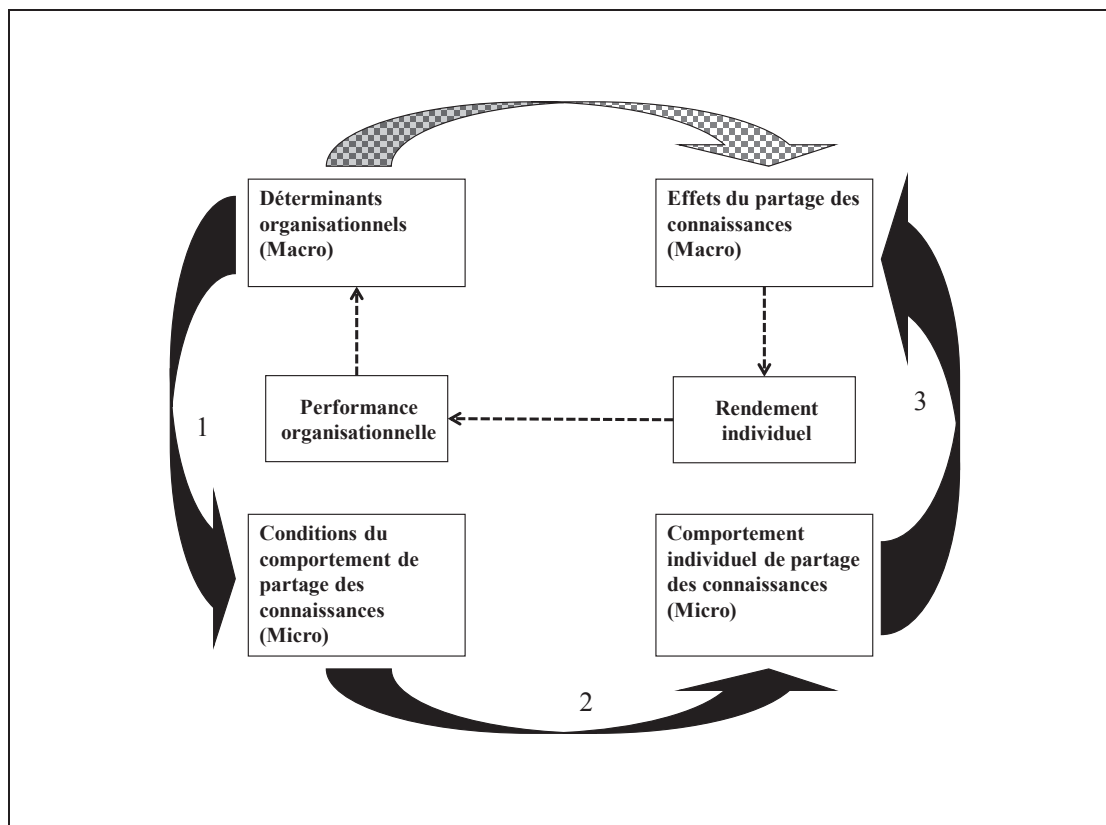
Quels sont les déterminants de l'adoption d'un comportement de partage des connaissances par un fonctionnaire dans un contexte organisationnel ?

En se basant sur la question et l'objectif général de la recherche et sur le constat de Foss et ses collègues tel qu'illustré à la figure 2.13, trois questions spécifiques de recherche sont formulées :

1. **Dans quelle mesure les comportements des gestionnaires influencent-ils l'adoption d'un comportement de partage des connaissances par un employé ?**
2. **Dans quelle mesure les comportements des autres membres de l'organisation influencent-t-ils l'adoption d'un comportement de partage des connaissances par un employé ?**

3. Dans quelle mesure l'adoption d'un comportement de partage des connaissances par un employé peut-il influencer la performance de l'organisation ?

Bien plus que la technologie ou le papier, ce sont les individus qui détiennent les savoirs clés, majoritairement tacites, très souvent stratégiques pour l'organisation. Or, ce capital de connaissances semble peu répertorié et codifié, et donc difficilement accessible sans un contact étroit entre la personne qui possède le savoir et les autres individus qui voudraient en bénéficier.

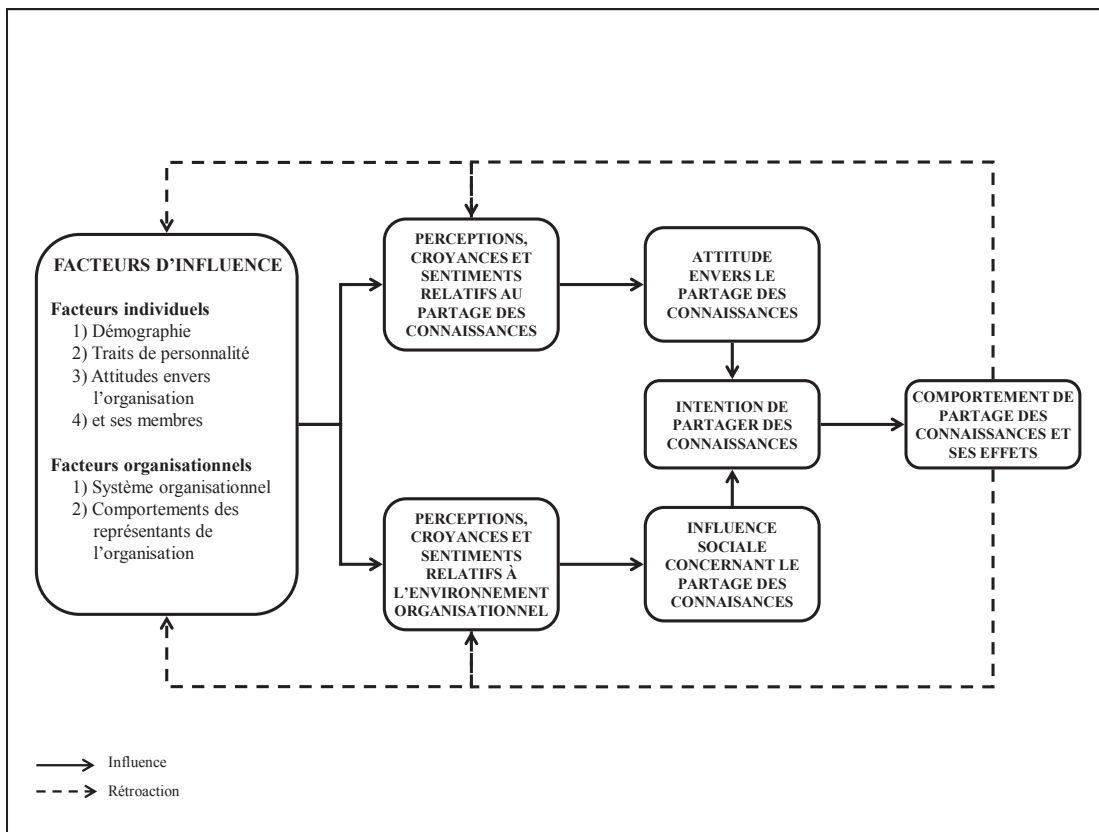


Source : inspirée de Foss *et al.* (2010, p. 460).

Figure 2.13 Le modèle d'analyse de Foss et ses collègues.

2.13 Le modèle conceptuel de la recherche

Permettant de mettre en relation les théories et les concepts, un modèle conceptuel de recherche est développé à partir du cadre théorique afin de répondre aux questions de recherche. D'une manière générale, le modèle conceptuel de notre recherche s'appuie sur la théorie des systèmes comme cadre global d'étude et d'analyse du phénomène de l'adoption d'un comportement de partages des connaissances. C'est pourquoi la figure 2.14 présente sous forme graphique un schéma où l'on retrouve les principaux éléments du modèle de base d'un système tel qu'illustré précédemment à la figure 2.5, par exemple, les intrants, les extrants, les processus de transformation et les rétroactions.



Source: construction originale inspirée de Fishbein et Ajzen (1975), Ajzen et Fishbein (1980) et de Guest (2004a, 2004b).

Figure 2.14 Le modèle conceptuel de la recherche de Martel (2012).

Le modèle conceptuel de notre recherche s'appuie aussi sur la théorie de l'action raisonnée (Ajzen et Fishbein, 1980; Fishbein et Ajzen, 1975) comme cadre d'analyse des facteurs qui pourraient influencer les comportements de partage des connaissances parmi des fonctionnaires. Ainsi, des variables décrites dans la littérature complètent ou remplacent les concepts de la théorie de l'action raisonnée montrés à la figure 2.12. De nature organisationnelle, certaines de ces variables représentent l'influence de l'environnement interne d'une organisation sur la construction des croyances et la formation de l'attitude envers l'adoption d'un comportement de partage des connaissances (par exemple, la culture organisationnelle). Comme notre recherche s'inscrit dans le contexte d'une relation d'emploi, ces variables sont issues principalement de la famille des théories de l'échange social et de la norme de réciprocité (Guest, 2004a, 2004b; Wang et Noe, 2010). Cette famille de théories est reconnue par les chercheurs comme apte à décrire la relation d'emploi. La théorie de l'interactionnisme symbolique complète les théories de l'échange social quant à l'influence de la culture organisationnelle sur les comportements.

Comme le montre la figure 2.14, d'autres variables peuvent transmettre l'effet des caractéristiques individuelles des membres de l'organisation au modèle conceptuel, par exemple, un trait de personnalité ou une variable démographique comme l'âge ou le sexe.

2.14 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons utilisé l'approche systémique comme outil d'analyse de la problématique du partage des connaissances dans une organisation. À partir de la prémisse voulant que les organisations et les personnes qui en font partie soient en relation d'échange avec l'environnement, nous avons défini les concepts théoriques qui expliquent le processus systémique qui conduit une personne à agir selon certains modèles de partage des connaissances. Le processus systémique implique que

l'individu perçoit l'environnement, interprète l'information, éprouve certaines émotions, puis passe à l'action en fonction des résultats de ses cogitations.

Or, dans un contexte organisationnel, les comportements des employés, donc leur rendement, influencent la performance de l'entité sociale que constitue l'organisation, notamment dans sa capacité à accomplir sa mission. Le cadre théorique décrit dans ce chapitre fournit la matière qui alimente l'élaboration des variables et des relations entre ces variables afin de construire un modèle qui structure les activités de recherche des données qui permettraient de répondre aux questions issues de la problématique.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

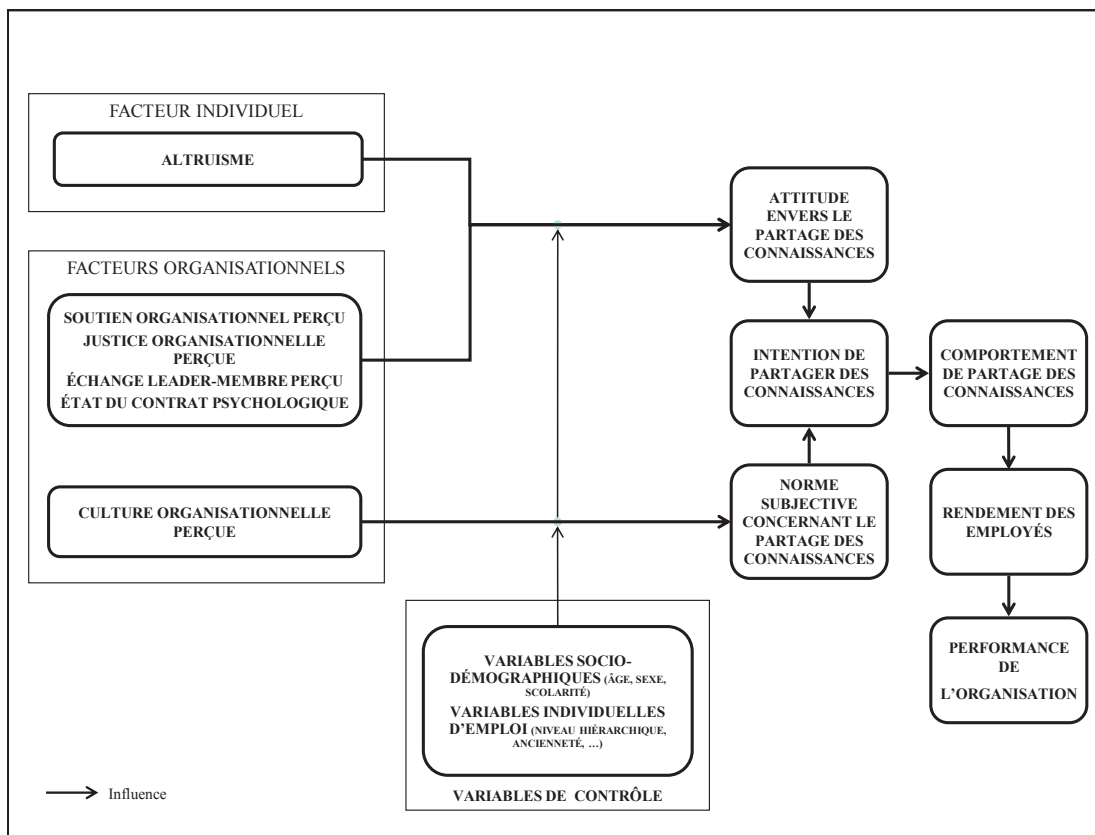
Ce troisième chapitre débute par le développement d'un modèle de recherche opérationnalisé où sont déterminées les variables à partir du modèle conceptuel de recherche de la figure 2.14 qui combine les éléments théoriques. Nous décrivons ensuite la démarche de recherche qui devrait permettre d'obtenir des données afin de tester le modèle de recherche.

3.1 Le modèle de recherche opérationnalisé

Les concepts théoriques illustrés dans le modèle de la figure 2.14 sont redéfinis à l'aide d'indicateurs observables et mesurables selon le schéma présenté à la figure 3.1. Ainsi, les facteurs d'influence montrés dans le modèle conceptuel sont remplacés par des variables indépendantes.

En plus de l'altruisme qui relève des théories de la motivation, les variables indépendantes retenues sont le soutien organisationnel perçu, la justice organisationnelle perçue, l'échange leader-membre perçu et l'état du contrat psychologique. Ces quatre variables sont reconnues dans la littérature comme représentatives des croyances que l'employé se construit de la qualité de sa relation d'emploi à partir de sa perception. Les facteurs d'influence retenus comme intrants du modèle relèvent d'une part de la théorie de l'action raisonnée quand ils sont individuels, et de la théorie de l'échange social et de la norme de réciprocité lorsqu'ils sont de nature organisationnelle.

Comme le montre la figure 2.14, l'élément psychologique de l'émotion s'ajoute à la composante cognitive issue de la théorie de l'action raisonnée que constituent perceptions et croyances. Selon la littérature, il importe donc d'ajouter l'influence de l'affect aux facteurs externes qui agissent sur la construction des croyances. La variable qui apporte une composante émotionnelle est nommée l'état du contrat psychologique dans le schéma de la figure 3.1.



Source : construction originale inspirée de Fishbein et Ajzen (1975), Ajzen et Fishbein (1980) et Guest (2004a, 2004b).

Figure 3.1 Le modèle de recherche opérationnalisé de Martel (2012).

Une autre variable qui participe à l'élaboration du système de croyances de l'employé est celle de la culture organisationnelle. Elle est ici utilisée comme une source d'influence sur la norme subjective selon les définitions de la théorie de l'action raisonnée. Rappelons que la norme subjective représente la croyance qu'un individu

se construit par rapport à ce qu'il considère être le point de vue de personnes importantes pour lui (supérieurs, collègues, amis) quant à l'adoption d'un comportement. La culture organisationnelle est ici considérée comme émanant du courant théorique de l'interactionnisme symbolique et du comportement organisationnel.

Ainsi, selon le modèle de la figure 3.1, un fonctionnaire adopterait plus facilement, ou plus probablement, un comportement de partage des connaissances avec d'autres membres de l'organisation s'il en a d'abord conçu l'intention favorable. Cette intention de partager des connaissances est déterminée d'une part, par une attitude personnelle favorable à l'égard de l'adoption du comportement et, d'autre part, par l'influence sociale propice exercée sur l'individu.

L'attitude personnelle du travailleur du savoir suit un cours favorable lorsque les perceptions de l'individu lui font construire la croyance que l'adoption du comportement de partage des connaissances lui est bénéfique selon le principe de l'échange social et de la norme de réciprocité.

Les perceptions de l'individu s'exercent à partir de son environnement. Cet environnement social, surtout organisationnel, constitue la principale source des informations que la personne traite afin de construire ses croyances. Pour l'employé, les comportements des membres de l'organisation produisent la majorité des informations perçues. De l'environnement social, l'individu construit aussi des croyances à partir de ses perceptions de ce que pensent les autres membres de l'organisation qui le pousseraient à adopter un comportement de partage des connaissances.

En ce sens, les comportements des représentants de l'organisation ont un effet significatif sur les résultats de l'évaluation des perceptions de l'employé, travailleur du savoir (Guest, 2004a, 2004b; Wang et Noe, 2010).

De façon plus précise, tel que présenté dans le modèle conceptuel opérationnalisé à la figure 3.1, un employé adopterait un comportement de partage de ses connaissances avec un autre membre de son organisation d'abord s'il en avait conçu l'intention. Cette intention de partager des connaissances découle d'au moins deux (2) influences, soit 1) l'attitude de l'employé envers le partage des connaissances et 2) la pression sociale en provenance de l'environnement organisationnel que ressent l'employé. L'attitude de l'employé et l'influence sociale résultent d'un processus d'évaluation (cognitive) des informations recueillies par l'employé qui interprète ses perceptions pour ensuite construire ses croyances et ses sentiments à l'égard du comportement cible de partage des connaissances et de son environnement organisationnel.

Les critères d'évaluation utilisés par l'employé dépendent notamment de caractéristiques liées à la personne (âge, sexe, années de service, attitude envers autrui, etc.) et de facteurs organisationnels (l'environnement psychosocial, la culture organisationnelle, le climat organisationnel, la relation d'emploi, etc.) (Guest, 2004a, 2004b; Wang et Noe, 2010).

De plus, il importe de tenir compte des rétroactions comme sources d'informations. En ce sens, un employé qui a adopté un comportement de partage des connaissances recueillera de l'information afin d'évaluer les conséquences de ses actes. Par exemple, l'employé qui agit en conformité avec le principe de réciprocité s'attendra à ce que son geste soit reconnu par le bénéficiaire direct (merci d'avoir partagé) et par la gestion (félicitation pour avoir partagé). S'il n'obtient aucune reconnaissance, l'employé pourrait modifier ses croyances et ses sentiments envers le partage des connaissances, changer d'attitude et refuser de coopérer lorsqu'une autre occasion se présentera.

Finalement, selon les principes de l'approche systémique, la présence de comportements de partage des connaissances devrait laisser des traces dans l'environnement interne d'une organisation comme l'illustre la figure 3.1. Ces effets

devraient être perceptibles d'une part à travers le comportement des employés, notamment par leur rendement. D'autre part, la qualité des rendements des employés devrait influencer sur la qualité de la performance organisationnelle.

3.2 Les liens entre les variables et les questions de recherche

Afin d'améliorer la cohérence du modèle de recherche, il est approprié d'énoncer la correspondance entre la question générale, les questions spécifiques de recherche (voir la section 2.12) et les variables du modèle de recherche opérationnalisé. Ainsi, pour répondre à la question générale de recherche, toutes les variables indépendantes, médiatrices, sociodémographiques et individuelles d'emploi fournissent des données sur les déterminants de l'adoption d'un comportement de partage des connaissances. A la première question spécifique sur l'effet des comportements des gestionnaires correspondent les variables indépendantes du soutien organisationnel perçu, de la justice organisationnelle perçue, de l'échange leader-membre perçu et de l'état du contrat psychologique. À la seconde question spécifique sur l'influence des comportements des autres membres de l'organisation, les variables de la culture organisationnelle et de la norme subjective sont appariées. Finalement, la mesure des variables dépendantes du rendement individuel et de la performance organisationnelle fournissent des données afin de répondre à la dernière question spécifique concernant les effets des comportements de partage des connaissances sur la performance organisationnelle.

3.3 La démarche de recherche

L'individu constitue l'unité d'étude et d'analyse de notre recherche. Cet individu appartient à la population des fonctionnaires. Il est membre d'une organisation qualifiée d'administration publique, mais il s'inscrit dans la catégorie des travailleurs du savoir, ceux pour qui le partage des connaissances serait le plus important.

L'échantillon est constitué des fonctionnaires qui sont identifiés comme des sources de connaissances. Attendu la complexité du modèle de recherche, l'échantillon de fonctionnaires travailleurs du savoir doit être conséquent, idéalement de l'ordre de mille individus. Cet échantillon pourrait être prélevé auprès de plusieurs ministères et agences des gouvernements du Canada et du Québec. Il est extrêmement difficile d'utiliser une méthode d'échantillonnage aléatoire auprès de la fonction publique lorsqu'il s'agit d'obtenir un échantillon de taille importante. Les coûts et la difficulté d'accès à des listes de fonctionnaires sont des exemples d'obstacles importants. En conséquence, l'échantillonnage à participation volontaire est la méthode retenue pour la présente recherche. Cependant, cette méthode non probabiliste d'échantillonnage ne permet pas de faire de l'inférence sur l'ensemble de la population des fonctionnaires (Gauthier, 2003). De plus, la représentativité de l'échantillon par rapport à la population n'est pas soutenue par des lois statistiques. Elle se limite à une hypothèse fondée sur certaines caractéristiques sociodémographiques des répondants comme, par exemple, les proportions échantillonnales selon le sexe, l'âge ou le niveau de scolarité par rapport aux statistiques disponibles au sujet de la population.

La présente recherche vise à décrire systématiquement un certain ordre du phénomène de partage des connaissances, puis de tenter d'établir certains principes qui permettraient de rendre compte des conditions de son existence. En ce sens, il s'agirait d'établir des liens entre le comportement des représentants de l'organisation, la culture organisationnelle, l'état du contrat psychologique, des attitudes et des comportements au travail; ces comportements appartenant à la catégorie du partage des connaissances comme la production écrite, la communication organisationnelle, la relation interpersonnelle ou la participation à une communauté de praticiens. Ce type de recherche correspond à une approche descriptive-explicative (Roussel et Wacheux, 2005; Thiétart, 2007).

Notre recherche s'apparente aussi au modèle hypothético-déductif puisqu'elle se base sur la littérature scientifique disponible afin de concevoir un modèle conceptuel et un modèle opérationnalisé qui constituent en eux-mêmes des hypothèses à vérifier qui pourraient conduire à des conclusions⁷⁴. C'est là qu'intervient la méthode quantitative que nous utilisons. Ainsi, l'utilisation de questionnaires autoadministrés produira des données représentant une coupe transversale à un moment précis de la vie organisationnelle. Ensuite l'analyse statistique révélera l'association probable de ces données au modèle théorique afin d'en déterminer la validité.

Le questionnaire qui constitue le principal instrument de mesure de notre recherche est élaboré à partir de la revue de la littérature et en se fondant sur des instruments déjà validés par d'autres chercheurs, par exemple, Chennamaneni (2006); Chennamaneni *et al.* (2012), Ajzen (1991), Bock *et al.* (2005), Lemire et Saba (2004), Taylor et Todd (1995), Wasko et Faraj (2005), Teigland et Wasko (2003), Kankanhalli *et al.* (2005), Lee (2001), et finalement Ryu *et al.* (2003).

3.4 La mesure des variables

Les variables étudiées dans la présente recherche sont décrites dans cette section. Comme ces variables sont latentes, nous avons déterminé des indicateurs de mesure qui permettent de les observer dans la réalité du contexte organisationnel. Il sera d'abord question des variables dépendantes, soit les comportements de partage des connaissances, le rendement de l'employé et la performance organisationnelle. Ensuite, nous décrirons les variables indépendantes : le soutien organisationnel perçu, la justice organisationnelle perçue, l'échange leader-membre perçu, la culture organisationnelle de l'apprentissage, l'altruisme et l'état du contrat psychologique. Suivront les variables médiatrices que sont l'attitude envers le partage des

⁷⁴ Les hypothèses à vérifier consistent en des liens entre des variables latentes. Ces liens sont caractérisés par une grandeur, un coefficient de régression, et un sens positif ou négatif. L'ensemble des hypothèses se trouve dans la figure 4.19 intitulée le modèle structurel théorique de la recherche.

connaissances, l'intention de partager des connaissances et la norme subjective. Finalement, il sera question des variables de contrôle sociodémographiques et individuelles d'emploi.

3.4.1 Les variables dépendantes

Les variables dépendantes sont au nombre de trois : le comportement de partage des connaissances, le rendement individuel et la performance organisationnelle.

3.4.1.1 Le comportement de partage des connaissances

Le comportement de partage des connaissances est défini comme un ensemble de comportements individuels composé des activités de partage de connaissances et d'expertise professionnelles entre un travailleur du savoir et d'autres membres de la même organisation afin de contribuer à son efficacité (Yi, 2009, p. 68). *Partage* signifie qu'un individu, une source, rend disponible certaines connaissances à un ou plusieurs autres individus (une équipe de travail, un département, un groupe professionnel, etc.), un destinataire. La présente recherche se concentre sur le comportement de la source seulement. Le partage des connaissances est limité au type intraorganisationnel, par opposition à l'extraorganisationnel. Le destinataire d'une connaissance se trouve donc dans la même organisation (par exemple, la fonction publique fédérale au Québec) que la source, mais peut faire partie d'une équipe, un département ou une division quelconque.

Afin de simplifier la recherche, la taxonomie des activités de partage de connaissances et d'expertise professionnelles de Yi (2009) a été retenue. Comme le montre le tableau 2.6, cette taxonomie comprend quatre (4) catégories : 1) la production écrite, 2) la communication organisationnelle, 3) la relation interpersonnelle et, finalement, 4) la communauté de praticiens. Ainsi, le comportement de partage des connaissances peut être défini de façon opérationnelle

comme étant le degré auquel un travailleur du savoir partage effectivement des connaissances avec un autre membre de son organisation.

3.4.1.2 La mesure des comportements de partage des connaissances

Après avoir consulté la littérature, l'instrument de mesure des comportements de partage des connaissances de Yi (2009) a été retenu. Ce questionnaire, basé sur la taxonomie des comportements de partage des connaissances de Bartol et Srivastava (2002), permet de mesurer de façon explicite l'existence des comportements de partage des connaissances⁷⁵. Le tableau 3.1 montre que l'instrument de mesure conçu par Yi est relativement fiable à l'exception de la variable production écrite dont l'alpha de Cronbach est inférieur à 0,7. Nous tiendrons compte de cette faiblesse dans notre recherche.

Tableau 3.1 La cohérence interne et la matrice de corrélation du questionnaire de Yi (2009)

	1	2	3	4
1. Production écrite (PE)	(0.458)	0.176*	0.177*	0.287**
2. Communication organisationnelle (CO)		(0.905)	0.547**	0.332**
3. Relation interpersonnelle (RI)			(0.723)	0.419**
4. Communauté de praticiens (CP)				(0.934)

Note: N=196, coefficient alpha de Cronbach sur la diagonale, * P<0.01, ** P<0.0001, one-tailed.

Source : traduit de Yi (2009, p. 74).

Présentée au tableau 3.2, l'échelle de Yi (2009) mesure la fréquence d'apparition des comportements. Cette échelle couvre un ensemble de comportements de partages des connaissances explicites et tacites dont la plupart sont observables.

⁷⁵ Chennamaneni (2006) et Chennamaneni *et al.* (2012) ont conçu un instrument de mesure à partir des auteurs suivants : Lee (2001), Teigland et Wasko (2003) et Bock *et al.* (2005). Bien que plus simple et d'une fiabilité élevée (0,94), le questionnaire ne permet pas de déterminer explicitement l'existence des comportements de partage des connaissances.

Tableau 3.2 Le questionnaire de Yi (2009)

Production écrite (PE)
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Submit documents and reports.</i> 2. <i>Publish papers in company journals, magazines, or newsletters.</i> 3. <i>Share documentation from personal files related to current work.</i> 4. <i>Contribute ideas and thoughts to company online databases.</i> 5. <i>Keep others updated with important organizational information through online discussion boards.</i>
Communication organisationnelle (CO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Express ideas and thoughts in organizational meetings.</i> 2. <i>Participate fully in brainstorming sessions.</i> 3. <i>Propose problem-solving suggestions in team meetings.</i> 4. <i>Answer questions of others in team meetings.</i> 5. <i>Ask good questions that can elicit others' thinking and discussion in team meetings.</i> 6. <i>Share success stories that may benefit the company in organizational meetings.</i> 7. <i>Reveal past personal work-related failures or mistakes in organizational meetings to help others avoid repeating these.</i> 8. <i>Make presentations in organizational meetings.</i>
Relation interpersonnelle (RI)
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Support less-experienced colleagues with time from personal schedule.</i> 2. <i>Engage in long-term coaching relationships with junior employees.</i> 3. <i>Spend time in personal conversation (e.g., discussion in hallway, over lunch, through telephone) with others to help them with their work-related problems.</i> 4. <i>Keep others updated with important organizational information through personal conversation.</i> 5. <i>Share passion and excitement on some specific subjects with others through personal conversation.</i> 6. <i>Share experiences that may help others avoid risks and trouble through personal conversation.</i> 7. <i>Have online chats with others to help them with their work-related problems.</i> 8. <i>Spend time in e-mail communication with others to help them with their work-related problems.</i>
Communauté de praticiens (CP)
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Meet with community* members to create innovative solutions for problems that occur in work.</i> *Community: an informal network of people within or across organizations who voluntarily share common practice, expertise, and interests on specific topics. It is neither an organizational unit nor a team. 2. <i>Meet with community members to share own experience and practice on specific topics with common interests.</i> 3. <i>Meet with community members to share success and failure stories on specific topics with common interests.</i> 4. <i>Meet with community members to work to encourage excellence in community's practice.</i> 5. <i>Support personal development of new community members.</i> 6. <i>Send related information to members through community e-mail list.</i> 7. <i>Share ideas and thoughts on specific topics through company supported online community-of-practice system.</i>
<p><i>The five-point frequency responses are: 1 = never, 2 = rarely, 3 = sometimes, 4 = often, 5 = always.</i></p>

Source : construction originale à partir de Yi (2009, p. 80).

3.4.1.3 La mesure du rendement des employés

Lemire et Saba (2004) ont construit un questionnaire afin d'évaluer le rendement d'un employé dans le contexte d'une relation d'emploi. Comme le montre le tableau

3.3, ce questionnaire qui comprend trois (3) items est fondé sur les travaux de Van Dyne et LePine (1998).

Tableau 3.3 L'échelle de mesure du rendement de l'employé de Lemire et Saba (2004)

<i>Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacun des énoncés suivants.</i>
1. Je m'acquitte des responsabilités de ma description de travail.
2. J'effectue les tâches prévues dans le cadre de mon emploi.
3. Je réponds aux attentes en matière de rendement.

Les réponses sont inscrites sur une échelle de Likert à sept (7) points dont les ancrs sont : 1. Tout à fait en désaccord, 4. Ni en désaccord, ni en accord, 7. Tout à fait en accord.

Source: Lemire et Saba (2004).

3.4.1.4 La performance de l'organisation

Boyne (2002) considère que les dimensions de la performance organisationnelle peuvent être ramenées à cinq (5) catégories fondamentales : les extrants, l'efficience, l'efficacité, la sensibilité (*responsiveness*) et les effets démocratiques.

Afin de favoriser la simplicité et la parcimonie, de toutes les possibilités, nous retiendrons l'efficacité qui peut être définie comme l'atteinte des objectifs planifiés (Boyne, 2002; Zheng, Yang et McLean, 2010). Dans leurs recherches empiriques auprès de plusieurs organisations privées (n=384), Zheng *et al.* (2010) ont trouvé que la gestion des connaissances, dont les processus de partage font partie, sert de médiateur entre la culture, la stratégie et la structure organisationnelle et l'efficacité.

3.4.1.5 La mesure de la performance de l'organisation

Boyne *et al.* (2006) indiquent que la mesure du construit de la performance organisationnelle dans le secteur public est complexe et difficile à réaliser. Ces auteurs suggèrent d'utiliser une mesure subjective basée sur la perception des membres de l'organisation. Il importe cependant de préciser que (Meier et O'Toole, 2013a; 2013) recommandent la plus grande prudence quant à la valeur des résultats obtenus par une méthode subjective. Cette méthode de mesure, qui introduirait un biais lié à la perception de la performance par opposition à une mesure basée sur des

indicateurs objectifs, fournirait des données trompeuses. En ce sens, il ne faudrait pas utiliser une mesure subjective comme substitut à une mesure objective. Ces auteurs indiquent aussi que le phénomène peut être légèrement atténué lorsque les répondants à un questionnaire proviennent de multiples niveaux hiérarchiques.

Dans cette recherche, la mesure subjective de la performance est conçue comme une indication de la croyance que les répondants se construisent de l'efficacité de leur organisation. Cette croyance est vue comme la perception du fonctionnaire quant à la contribution de l'organisation qui le concerne (équipe, unité, section, département ou direction) à la réalisation de la mission de son ministère ou organisme.

Brewer (2006, p. 52) a développé et testé un questionnaire afin de mesurer de façon subjective la performance des organisations publiques selon le point de vue du répondant à un questionnaire autoadministré dont l'alpha de Cronbach vaut 0,83.

De ce questionnaire, nous retenons deux (2) items directement reliés à la mesure de l'efficacité :

1. To what extent do you feel that [the work performed by your work unit] contributes to the accomplishment of your agency's mission?
2. To what extent do you feel that [the work performed by your organization] contributes to the accomplishment of your agency's mission?

La traduction française de ces items prend la forme de :

Veuillez indiquer dans quelle mesure vous avez l'impression que l'accomplissement de la mission de votre ministère/organisme est soutenu par le travail effectué dans ...

... votre équipe/unité/section.

... votre département/direction.

3.4.2 Les variables indépendantes

À partir de la littérature sur le partage des connaissances, les variables indépendantes retenues pour cette recherche appartiennent à deux catégories de facteurs susceptibles d'expliquer les sources d'influence sur l'adoption d'un comportement de partage des

connaissances par un employé : les facteurs individuels et les facteurs organisationnels (Connelly et Kelloway, 2003; Wang et Noe, 2010). Les facteurs individuels consistent en des variables démographiques (ou sociodémographiques) liées à la définition de la personne, qui seront traitées comme variables de contrôle, et en l'altruisme qui caractérise une forme de motivation intrinsèque propre à l'individu.

Les facteurs organisationnels ont été choisis selon le principe de leur lien avec la théorie de l'échange social et de la norme de réciprocité, et la capacité d'expliquer le contexte organisationnel selon le point de vue de l'employé.

Les variables reliées à la théorie de l'échange social et de la norme de réciprocité comprennent 1) le soutien organisationnel perçu (SOP) qui fait état de la qualité générale du traitement des employés par l'organisation, 2) l'échange leader-membre perçu (ELMP) qui fait état du traitement de l'employé par son superviseur immédiat, 3) la justice organisationnelle perçue (JOP) qui fait état de la qualité du traitement des employés par les gestionnaires et d'autres représentants de l'organisation, entre autres par les spécialistes des ressources humaines ou d'autres agents, et finalement, 4) l'état du contrat psychologique selon la perspective du sentiment de violation (SDV) qui fait état de la qualité de la relation d'emploi (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005).

À ces quatre (4) variables, nous ajoutons, comme le recommandent les chercheurs (Wang et Noe, 2010), 5) la culture organisationnelle perçue (COP) qui permet de caractériser l'environnement interne d'une organisation comme source d'influence sur le comportement des employés. Cette variable permet d'expliquer une partie du contexte organisationnel.

Dans le contexte d'une relation d'emploi, ces cinq (5) variables (SOP, ELMP, JOP, COP, SDV) permettent d'expliquer globalement l'influence des principales sources d'information perçue par les employés que constitue le comportement des représentants de l'organisation, qu'ils soient des gestionnaires ou autres. Selon le

modèle de la figure 3.1, cette perception devient une source importante d'influence sur l'attitude et sur la norme subjective des travailleurs du savoir envers le partage des connaissances.

3.4.2.1 Le soutien organisationnel perçu

Aux fins de cette recherche, le soutien organisationnel perçu constitue une variable qui permet de tenir compte de la qualité des échanges entre un employé et l'organisation qui l'emploie. Selon la théorie du soutien organisationnel perçu (Aselage et Eisenberger, 2003; Coyle-Shapiro et Conway, 2005b; Eisenberger *et al.*, 1986; Rhoades et Eisenberger, 2002; Shore et Tetrick, 1991), les employés construisent des croyances à partir de leur perception au sujet du degré auquel l'organisation se préoccupe de leur bien-être et valorise leurs contributions. La théorie avance que le support organisationnel perçu est basé sur la façon dont l'organisation a historiquement traité ses employés. Ainsi, un employé qui considère avoir reçu une contribution importante se sent obligé d'aider son organisation en retour par une performance améliorée (Aselage et Eisenberger, 2003, p. 492).

Lin (2006) et Lin (C.-P) (2006) ont établi empiriquement qu'il existe un lien significatif entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de partager des connaissances. D'autre part, Bartol, Liu, Zeng et Wu (2009) ont trouvé que ce lien empirique ne devient significatif que lorsque l'employeur garantit une sécurité d'emploi acceptable aux yeux des travailleurs du savoir. Les résultats obtenus par Lin s'ajoutent aux observations d'études précédentes sur le même sujet (Brock et Kim, 2002; Brock *et al.*, 2005; Connelly et Kelloway, 2003). Ainsi, un travailleur du savoir qui considère que son organisation le soutient adéquatement voudra contribuer à l'aider à atteindre ses objectifs en partageant des connaissances avec d'autres membres de cette organisation.

3.4.2.2 La mesure du soutien organisationnel perçu

Eisenberger *et al.* (1986) ont conçu une échelle de mesure du soutien organisationnel perçu qu'ils ont nommé *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS). Cet instrument de mesure comporte 36 items, mais il existe une version simplifiée recommandée par Rhoades et Eisenberger (2002, p. 699) qui contient huit (8) items apparaissant au tableau 3.4. Vandenberghe et Peiro (1999), Stinglhamber et Vandenberghe (2004) et Panaccio et Vandenberghe (2009) ont développé et testé une version française de ce questionnaire dont l'alpha de Cronbach vaut 0,86. Des exemples de ces items seraient : Mon organisation valorise ma contribution à son bon fonctionnement; Mon organisation se soucie réellement de mon bien-être; Mon organisation serait prête à m'aider si je faisais une demande particulière; Mon organisation se soucie réellement de mon niveau de satisfaction au travail.

3.4.2.3 La justice organisationnelle

La variable de la justice organisationnelle perçue (voir figure 3.1) permet d'évaluer le degré de la justice organisationnelle telle que perçue par l'employé selon trois (3) formes : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle.

Tableau 3.4 Le SPOS à 8 items.

-
- | | |
|-----|---|
| 1. | The organization values my contribution to its well-being. |
| 3. | The organization fails to appreciate any extra effort from me. (R) |
| 7. | The organization would ignore any complaint from me. (R) |
| 9. | The organization really cares about my well-being. |
| 17. | Even if I did the best job possible, the organization would fail to notice. (R) |
| 21. | The organization cares about my general satisfaction at work. |
| 23. | The organization shows very little concern for me. (R) |
| 27. | The organization takes pride in my accomplishments at work. |
-

Note : les chiffres renvoient aux items du SPOS à 36 items.

Source : Eisenberger *et al.* (1986).

Les résultats empiriques obtenus par Lin (2007b) indiquent que les employés tiennent compte de leur perception de la justice distributive et procédurale lorsqu'ils décident

de partager des connaissances tacites. Ainsi, un employé qui considère avoir été traité équitablement cherche à rendre l'équité du traitement reçu en s'acquittant de sa dette envers l'organisation, ou un de ses représentants, en partageant des connaissances avec les membres de son organisation (Cropanzano *et al.*, 2001a; Cropanzano *et al.*, 2001b).

3.4.2.4 La mesure de la justice organisationnelle perçue

Les trois formes de la justice organisationnelle sont mesurées à l'aide de l'instrument élaboré par Lemire et Saba (2004) à partir de Price et Mueller (1986) pour la justice distributive et de Niehoff et Moorman (1993) pour la justice procédurale et la justice interactionnelle, cités dans Aryee, Budhwar et Chen (2002). L'alpha de Cronbach pour ces échelles est de 0,95, 0,92 et 0,92 respectivement. Les items suivants sont des exemples du contenu du questionnaire : 1) Je suis récompensé équitablement compte tenu ... de mes responsabilités; 2) ... de mon expérience; 3) ... de l'importance de l'effort que je fournis.

3.4.2.5 L'échange leader-membre perçu

La variable de l'échange leader-membre peut être définie comme un indicateur de la qualité de la relation d'échange interpersonnelle entre un employé et son superviseur immédiat (Graen et Uhl-Bien, 1995; Joo, 2010, p. 72-73; Lemire et Martel, 2007, p. 151; Uhl-Bien et Maslyn, 2003). La qualité de cette relation d'échange sociale et de réciprocité (Wayne, Shore et Liden, 1997) détermine notamment le contenu de l'échange. Ainsi, il est probable qu'un employé qui entretient une relation leader-membre de haute qualité avec son superviseur immédiat acceptera de partager des connaissances avec d'autres membres de l'organisation.

3.4.2.6 La mesure de l'échange leader-membre

L'échange leader-membre peut être mesuré avec l'échelle LMX-7 (Graen, Novak et Sommerkamp, 1982; Graen et Uhl-Bien, 1995). Voici deux (2) exemples d'items de ce questionnaire :

1. Do you usually know how satisfied your leader is with what you do? Rarely; Occasionally; Sometimes; Fairly Often; Very Often.
2. How well does your leader understand your job problems and needs? Not a Bit; A Little; A Fair Amount; Quite a Bit; A Great Deal. (Graen et Uhl-Bien, 1995, p. 237)

La version française de ces deux (2) items est ainsi formulée :

1. À quelle fréquence votre supérieur immédiat vous donne-t-il du feed-back sur votre travail? Rarement; Occasionnellement; Quelquefois; Assez souvent; Très souvent.
2. Jusqu'à quel point votre supérieur immédiat comprend-il les problèmes que vous avez dans votre travail et vos besoins? Pas du tout; Un peu; Modérément; Pas mal; Beaucoup. (Stoeva, 2006, p. 41)

Stoeva (2006) rapporte un alpha de Cronbach de 0,92 lors de l'utilisation de son questionnaire LMX-7 traduit en français avec l'autorisation des auteurs.

3.4.2.7 L'état du contrat psychologique

Un phénomène complexe comme l'adoption d'un comportement de partage des connaissances entre les membres d'une organisation implique l'influence de plusieurs facteurs reliés notamment au contexte organisationnel et aux caractéristiques de l'employé. Selon Guest (2004a, 2004b), l'état du contrat psychologique joue un rôle important, bien qu'indirect, dans la transmission de l'influence entre un contexte organisationnel et l'attitude et le comportement d'un employé.

Lin (2007a) a établi empiriquement qu'il existe un lien modérateur entre un construit apparenté à l'état du contrat psychologique, l'idéologie de l'échange⁷⁶, et la relation entre certains déterminants et le comportement de partage des connaissances. mme illustré à la figure 3.1, nous utilisons le construit de l'état du contrat psychologique comme variable indépendante qui influence l'attitude envers le partage des connaissances.

Dans la présente recherche, nous désirons, entre autres, étudier l'influence de l'affect sur l'adoption d'un comportement de partages des connaissances (van den Hooff, Schouten et Simonovski, 2012). Or, la littérature indique que l'état du contrat psychologique engendre des réactions émotionnelles dont l'intensité la plus élevée correspond à la violation du contrat (Conway et Briner, 2005; Coyle-Shapiro et Kessler, 2000; Morrison et Robinson, 1997, p. 69-70; Parzefall et Coyle-Shapiro, 2011; Robinson et Morrison, 2000, p. 526). Il serait possible qu'un sentiment de violation du contrat psychologique entraîne alors un comportement négatif de l'employé envers son employeur (voir la section 2.6.1.4). L'utilisation de cette variable viendrait aussi pallier une lacune de la théorie de l'action raisonnée déjà décrite au paragraphe 2.9.1.

Afin de détecter le plus clairement possible un effet de la variable sur le modèle de recherche, nous allons considérer uniquement le sentiment de violation comme mesure de l'état du contrat psychologique.

3.4.2.8 La mesure du sentiment de violation du contrat psychologique

Lemire et Saba (2004) ont construit une version française du questionnaire de Robinson et Morrison (2000) sur la mesure du sentiment de violation du contrat psychologique. Les quatre (4) items de cette échelle sont présentés au tableau 3.5.

⁷⁶ « Exchange ideology is a dispositional orientation, referring to affective expectations about what individuals have received within an organization and what they should give others in the organization in return (Eisenberger et al., 1986) (Lin, 2007a, p. 461).

Tableau 3.5 L'échelle de mesure du sentiment de violation de Lemire et Saba (2004)

Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacun des énoncés suivants.

1. Je ressens beaucoup de colère envers mon organisation.
2. Je me sens trahi par mon organisation.
3. Je suis extrêmement contrarié par la façon dont j'ai été traité par mon ministère/agence.
4. J'ai le sentiment que mon ministère/agence n'a pas respecté, voire violé, l'entente entre nous.

Les réponses sont inscrites sur une échelle de Likert à sept (7) points dont les ancres sont : 1. Tout à fait en désaccord, 4. Ni en désaccord, ni en accord, 7. Tout à fait en accord.

Source: Lemire et Saba (2004).

3.4.2.9 La culture organisationnelle de l'apprentissage

Dans une organisation publique dont la performance dépend du rendement des travailleurs du savoir, la présence d'une culture organisationnelle qui correspond à la culture de l'organisation apprenante devrait favoriser le partage des connaissances. La variable de la culture organisationnelle perçue (fig. 3.1) est définie comme la perception par l'employé de la présence d'une culture de l'organisation apprenante.

3.4.2.10 La mesure de la culture organisationnelle de l'apprentissage

Watkins et Marsick (1997) ont conçu un questionnaire pour mesurer le construit de la culture organisationnelle de l'apprentissage, le DLOQ (*dimensions of learning organization questionnaire*) qui couvre les sept (7) éléments du construit et qui comprend 62 items. Yang *et al.* (2004) ont cependant élaboré une version courte de ce questionnaire dont l'alpha de Cronbach varie de 0,68 à 0,83 selon l'élément considéré; cette version est formée de 21 items. Mais Yang *et al.* (2004) ajoutent qu'il est possible de considérer la culture organisationnelle comme un construit unidimensionnel qui peut être mesuré avec une version à sept (7) items du DLOQ que l'on retrouve dans Marsick et Watkins (2003). Joo (2010) a utilisé cette version du DLOQ et rapporte un alpha de Cronbach de 0,82. L'item suivant représente un exemple du DLOQ : « In my organization, people openly discuss mistakes in order to learn from them » (Marsick et Watkins, 2003, p. 143).

Lemire et Saba (2004) ont traduit en français et utilisé le DLOQ lors d'une recherche empirique. Voici un exemple d'un item de ce questionnaire dont l'échelle est de type Likert à sept (7) points :

Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacun des énoncés suivants. 1. Jamais; 2. Presque jamais; 3. Assez souvent; 4. Souvent; 5. Très souvent; 6. Presque toujours; 7. Toujours.
 Dans mon ministère/agence... les gens discutent ouvertement des erreurs afin d'en tirer des leçons.

3.4.2.11 L'altruisme

Dans le modèle de recherche de la figure 3.1, l'altruisme est une variable qui caractérise l'influence de la motivation intrinsèque de l'individu par opposition à celle d'une source organisationnelle d'informations. Il s'agit d'évaluer l'incidence de l'influence d'une source intrinsèque de croyances fondées sur le don, ou l'acte désintéressé, par rapport à l'influence d'une source extrinsèque de croyances fondées sur l'échange et la réciprocité; ces influences s'exerçant sur l'attitude envers le partage des connaissances. En ce sens, la variable altruisme⁷⁷ pourrait tenir compte de l'obligation morale d'aider autrui que pourrait ressentir un individu. L'altruisme exprimerait ainsi une valeur intrinsèque chez un individu indépendamment de l'opinion des autres membres d'une organisation.

3.4.2.12 La mesure de l'altruisme

Présenté au tableau 3.6, Chennamaneni (2006) et Chennamaneni *et al.* (2012) ont construit et testé de façon empirique un questionnaire à quatre (4) items pour mesurer l'altruisme (*enjoyment helping others*).

⁷⁷ « Le comportement altruiste consiste à faire une action dont une personne ou un groupe de personnes bénéficiera et dont le but premier n'est pas d'en retirer quelques conséquences positives pour soi-même (Batson, 1998; Krebs, 1982) » (Vallerand, 2006, p. 425).

Tableau 3.6 L'échelle de l'altruisme de Chennamaneni (2006) et Chennamaneni et al. (2012)

Items du questionnaire

1. I enjoy sharing knowledge with my co-workers.
2. I enjoy helping my coworkers by sharing knowledge.
3. It feels good to help my co-workers solve their work related problems.
4. Sharing knowledge with my co-workers gives me pleasure.

Responses were documented on a 7 point Likert scale with anchors on 1 "Strongly Disagree" to 7 "Strongly Agree".

Source: construction originale à partir de Chennamaneni (2006) et Chennamaneni *et al.* (2012).

Ce questionnaire a été élaboré à partir des instruments conçus par Kankanhalli *et al.* (2005) et Wasko et Faraj (2005) dont l'alpha de Cronbach était respectivement de 0,96 et de 0,88. Selon Chennamaneni *et al.* (2012), la fiabilité interne de leur questionnaire vaut 0,91.

3.4.3 Les variables médiatrices

Le modèle de la théorie de l'action raisonnée indique qu'il existe plusieurs niveaux de variables entre le phénomène à la source de la perception d'un individu et le phénomène qui constitue l'acte relié à cette source (Baron et Kenny, 1986, p. 1180). Ces variables sont qualifiées d'intermédiaires. Les variables intermédiaires peuvent être divisées en deux catégories : les variables médiatrices et les variables modératrices. Une variable médiatrice s'insère dans « un mécanisme génératif à travers lequel une variable indépendante principale est capable d'influencer une variable dépendante donnée [...]. Une variable agit en tant que médiatrice dans la mesure où elle rend compte de la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante [...] » (Baron et Kenny, 1986, p. 1173-1176). Dans un phénomène complexe, il s'agit donc d'une variable qui permet d'expliquer le processus par lequel une variable indépendante influence une variable dépendante. Par ailleurs, il n'y a pas de variable modératrice dans la présente recherche.

Nous retrouvons trois (3) variables médiatrices dans le modèle de recherche : 1) l'intention de partager des connaissances, 2) l'attitude envers le partage des connaissances et 3) la norme subjective concernant le partage des connaissances.

3.4.3.1 L'attitude envers le partage des connaissances

Selon le modèle de recherche présenté à la figure 3.1, l'attitude envers le partage des connaissances constitue, avec la norme subjective, l'un des deux (2) déterminants immédiats de l'intention d'adopter un comportement de partage des connaissances par un travailleur du savoir. L'attitude envers le partage des connaissances peut être définie comme le degré auquel les travailleurs du savoir évaluent de façon favorable ou défavorable l'accomplissement d'un comportement de partage des connaissances. Selon la théorie de l'action raisonnée, le résultat de cette évaluation se traduit par un sentiment positif ou négatif envers l'intention de partager des connaissances avec d'autres membres de l'organisation. Ainsi, une attitude plus favorable envers l'accomplissement d'un comportement de partage des connaissances devrait induire un sentiment plus positif envers l'intention de partager des connaissances.

3.4.3.2 La mesure de l'attitude

L'échelle de mesure de l'attitude présentée au tableau 3.7 contient cinq (5) items que Chennamaneni et ses collègues (2012) ont tirés des travaux de Bock *et al.* (2005) ($\alpha = 0,85$) et de Morris, Venkatesh et Ackerman (2005) ($\alpha = 0,91$).

Tableau 3.7 L'échelle de mesure de l'attitude de Chennamaneni (2006) et Chennamaneni et al. (2012)

Items du questionnaire

1. To me, sharing knowledge with my co-workers is harmful.
2. To me, sharing knowledge with my coworkers is good.
3. To me, sharing knowledge with my coworkers is pleasant.
4. To me, sharing knowledge with my coworkers is worthless.
5. To me, sharing knowledge with my coworkers is wise.

Responses were documented on a 7 point Likert scale with anchors on 1 "Strongly Disagree" to 7 "Strongly Agree".

Source: construction originale à partir de Chennamaneni (2006) et Chennamaneni *et al.* (2012).

Chennamaneni *et al.* (2012) rapportent une fiabilité composite de 0,81 pour cette échelle.

3.4.3.3 L'intention de partager des connaissances

Selon le modèle de recherche présenté à la figure 3.1, l'intention de partager des connaissances constitue le déterminant immédiat de l'adoption d'un comportement de partage par un travailleur du savoir. L'intention de partager des connaissances peut être définie comme le degré auquel les travailleurs du savoir croient qu'ils vont participer à des activités de partage des connaissances selon la taxonomie de Yi au tableau 2.7.

Selon la théorie de l'action raisonnée, une intention favorable conduit à un degré plus élevé d'adoption d'un comportement de partage des connaissances (Bock *et al.*, 2005). Par ailleurs, outre un problème relié à l'instrument de mesure, une différence élevée entre les résultats de la mesure de l'intention et les résultats de la mesure des comportements de partage des connaissances (voir la section 3.5.1.2, l'introduction du chapitre 4 et le tableau 4.8) est un indicateur de l'existence de facteurs environnementaux ou individuels qui empêcheraient le passage à l'action (Fishbein et Ajzen, 1975). Changer d'idée est un exemple de facteur individuel et le comportement d'un superviseur immédiat est un exemple de facteur environnemental.

3.4.3.4 La mesure de l'intention

L'échelle de mesure de l'intention de partager des connaissances est conçue à partir de l'échelle de Chennamaneni décrite au tableau 3.8. Ces items proviennent de la recherche effectuée par Bock *et al.* (2005) qui indiquent un alpha de Cronbach de 0,92 concernant la connaissance explicite et un alpha de 0,93 pour la connaissance tacite. Chennamaneni *et al.* (2012) rapporte une fiabilité composite de 0,79 pour cette échelle.

Tableau 3.8 L'échelle de mesure de l'intention de Chennamaneni (2006) et Chennamaneni et al. (2012)

Items du questionnaire
1. If given opportunity, I would share factual knowledge (know-what) from work with my coworkers.
2. If given opportunity, I would share business knowledge about the customers, products, suppliers and competitors with my co-workers.
3. * If given opportunity, I would share internal reports and other official documents with my coworkers.
4. If given opportunity, I would share work experiences with my co-workers.
5. If given opportunity, I would share knowhow or tricks of the trade from work with my coworkers.
6. If given opportunity, I would share expertise from education or training with my co-workers.
7. If given opportunity, I would share know why knowledge from work with my co-workers.
* Item dropped from the model
Responses were documented on a 7 point Likert scale with anchors on 1 "Strongly Disagree" to 7 "Strongly Agree".
Source: construction originale à partir de Chennamaneni (2006, p. 42) et Chennamaneni <i>et al.</i> (2012, p. 19).

3.4.3.5 La norme subjective

L'autre déterminant immédiat de l'intention se nomme la norme subjective concernant le partage des connaissances (fig. 3.1). Selon la théorie de l'action raisonnée, cette norme émane de la croyance qu'un individu développe selon laquelle des personnes importantes de son entourage désirent qu'il adopte ou non un comportement particulier. Dans un contexte organisationnel, les personnes importantes sont la haute direction, les cadres supérieurs, le superviseur immédiat et les pairs (Bock *et al.*, 2005; Cabrera *et al.*, 2006; Connelly et Kelloway, 2003).

Dans le contexte de comportements particuliers au travail, comme le partage des connaissances, l'on s'attend à la manifestation d'effets semblables. C'est-à-dire qu'une personne aura plus tendance à partager des connaissances avec autrui si elle sait que ce comportement est encouragé par ses pairs et les superviseurs. [traduction libre] (Cabrera *et al.*, 2006, p. 252)

Ainsi, dans le contexte de cette recherche où nous considérons que le comportement de partage des connaissances est désiré par la direction et les pairs, la croyance

normative qui émane des attentes présumées ou explicites du management et des pairs devrait exercer une influence positive sur l'intention du travailleur du savoir de partager des connaissances.

3.4.3.6 La mesure de la norme subjective

La norme subjective est mesurée à l'aide d'une échelle traduite et adaptée au contexte de l'administration publique. L'échelle d'origine construite par Chennamaneni (2006) et Chennamaneni *et al.* (2012) est présentée au tableau 3.9. Conçue d'après l'instrument de par Bock *et al.* (2005) dont la fiabilité composite est de 0,82, Chennamaneni *et al.* (2012) ont obtenu une fiabilité composite de 0,90 pour leur échelle.

Tableau 3.9 L'échelle de mesure de la norme subjective de Chennamaneni (2006) et Chennamaneni *et al.* (2012)

Items du questionnaire

1. My CEO thinks that I should share knowledge with my co-workers.
2. My boss thinks that I should share knowledge with my co-workers.
3. My colleagues think I should share knowledge with my co-workers.
4. * Generally speaking, I try to follow the CEO's policy and intention.
5. * Generally speaking, I accept and carry out my boss's decision even though it is different from mine.

* Items dropped from the model. Responses were documented on a 7 point Likert scale with anchors on 1 "Strongly Disagree" to 7 "Strongly Agree".

Source: construction originale à partir de Chennamaneni (2006, p. 42) et Chennamaneni *et al.* (2012, p. 19).

3.4.4 Les variables de contrôle

Un certain nombre de variables dont l'effet n'est pas directement étudié dans le modèle de recherche servent à évaluer des interactions parasites possibles sur les liens entre les variables indépendantes et les autres variables du modèle de recherche de la figure 3.1 (Thiéart, 2007). Deux types de variables de contrôle sont utilisés dans cette recherche : des variables sociodémographiques et des variables individuelles d'emploi.

3.4.5 Les variables sociodémographiques

Une recension des écrits a révélé un certain nombre d'études qui ont porté sur les effets des variables sociodémographiques sur les comportements de partage des connaissances. Connelly et Kelloway (2003) ont conclu que le sexe des individus interagit sur le lien entre la perception d'une culture d'interaction sociale positive et la perception d'une culture organisationnelle de partage des connaissances. Les femmes qui perçoivent une culture d'interaction sociale positive ont plus tendance à partager des connaissances avec leurs collègues.

Lin (2006) a observé que le sexe exerçait un effet modérateur sur le partage des connaissances selon un mode formel ou informel. Taylor (2004) a trouvé que les hommes utilisaient plus les composantes technologiques des systèmes de gestion des connaissances que les femmes. Mais Boardia et ses collègues (2006) ont constaté que les femmes considèrent avec plus d'acuité les bienfaits du partage des connaissances que les hommes. Ces résultats empiriques suggèrent que le sexe des individus influence le comportement de partage des connaissances.

Les études de Bal, De Lange, Jansen et Van Der Velde (2008, 2013) et de Bal, Jansen, Van der Velde, de Lange et Rousseau (2010) font ressortir une influence de l'âge sur les comportements des employés qui réagissent à des croyances concernant des ruptures ou des violations de leur contrat psychologique. Les employés les plus âgés réagissent généralement avec une moindre émotion à la perception de rupture de leur contrat psychologique qui prendrait ainsi moins d'importance comme source d'influence de leur comportement.

3.4.5.1 Les variables individuelles d'emploi

Boardia *et al.* (2006) ont aussi observé que le statut d'emploi (indéterminé) et la durée en poste ont une influence significative sur le comportement de partage des connaissances entre individus; la personne permanente qui occupe un poste depuis

longtemps se sent plus rassurée et possède un réseau de contacts plus élargi qui facilite sa participation à des activités de partage des connaissances.

Lors d'une recherche récente sur le partage des connaissances dans le domaine hôtelier à Taiwan, Yang (2009) a constaté que le niveau hiérarchique influençait le partage des connaissances de façon significative.

Dans leur étude récente sur le modèle UTAUT d'acceptation de participer à une base de connaissances, Bourdon et Hollet-Haudebert (2009) n'ont pas trouvé de liens significatifs entre une contribution au système de management des connaissances et certaines variables sociodémographiques et individuelles d'emploi, tels que l'âge, le sexe, le niveau de formation, le niveau hiérarchique, l'ancienneté dans l'entreprise et dans la fonction occupée.

Dans cette recherche, et malgré les résultats ambigus obtenus par les chercheurs, nous entendons utiliser les variables sociodémographiques suivantes : l'âge, le sexe, le niveau de scolarité. Nous utiliserons aussi les variables individuelles d'emploi suivantes : le niveau hiérarchique, l'ancienneté dans le poste et dans l'organisation publique, la durée sous le même superviseur et le type de poste occupé.

3.4.5.2 La mesure des variables de contrôle

Les variables de contrôle seront mesurées à l'aide de questions directes incluses dans le questionnaire autoadministré. Par exemple, la variable sexe est mesurée au moyen d'une question simple à deux (2) choix de réponses : Quel est votre sexe ? 1) féminin et 2) masculin. D'autre part, la variable ancienneté est mesurée par une question du type : Depuis combien de temps occupez-vous votre poste actuel, ... Depuis combien de temps travaillez-vous pour la fonction publique du Québec ? Les participants répondront en indiquant le nombre d'années et de mois.

3.5 Le plan d'analyse des données

Les données recueillies au moyen des questionnaires autoadministrés seront analysées par des méthodes statistiques soutenues par des logiciels reconnus comme SPSS, LISREL ou EQS.

Outre l'analyse des statistiques descriptives, la vérification de la cohérence interne, de la validité convergente et de la validité discriminante est effectuée. Ensuite, les corrélations seront établies entre les différentes variables du modèle de la figure 3.1.

Les relations entre les variables observées au moyen du questionnaire et les variables latentes sont analysées par un modèle d'équations structurelles (Schumacker et Lomax, 2010) qui incorpore aussi l'effet de l'erreur de mesure associée aux items formant ces variables (Roussel et Wacheux, 2005). Cette analyse devrait permettre de comparer la congruence entre les données recueillies et le modèle de recherche, et éventuellement d'en tester la valeur prédictive. La robustesse du modèle est testée par une analyse factorielle confirmatoire et d'autres tests statistiques associés, par exemple, l'analyse des pistes causales et les tests d'ajustement (χ^2 , GFI, etc.). De plus, la robustesse et la stabilité du modèle structurel, et donc de la structure factorielle du modèle de recherche, sont validées au moyen de plusieurs tests d'invariance auprès des sous-groupes de l'échantillon des répondants au questionnaire. Il s'agit de s'assurer que le modèle structurel conserve sa forme, par exemple, selon l'âge, le sexe ou l'ancienneté des fonctionnaires qui composent l'échantillon.

3.6 Les aspects éthiques

La démarche de recherche est conforme aux exigences en matière d'éthique. Les participants seront avisés des aspects éthiques de la recherche au moyen d'un avis lié à chacun des questionnaires. Ensuite, le recrutement des participants se fera sur une base volontaire et l'anonymat est assuré. Seul un code permettra d'identifier le questionnaire

et aucune autre information ne permettra de relier le questionnaire à l'individu l'ayant complété. Le protocole de recherche a reçu l'approbation du comité d'éthique de la recherche de l'ÉNAP. Le certificat de conformité éthique (CER-ENAP-2013-07) a été accordé par le comité d'éthique en recherche de l'École nationale d'administration publique.

CHAPITRE IV

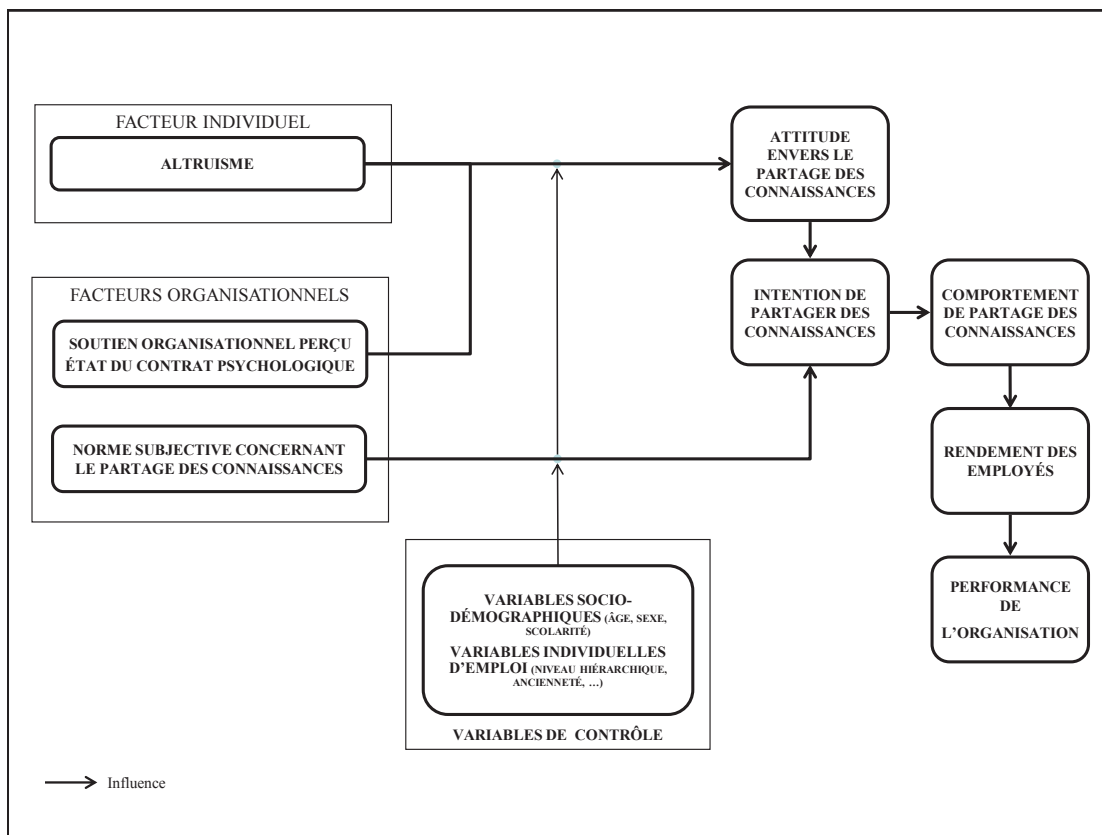
RÉSULTATS

4.1 Introduction

Ce chapitre décrit le processus et les résultats de l'analyse statistique des données recueillies lors du sondage effectué auprès des fonctionnaires provinciaux du Québec avec le soutien du secrétariat du Conseil du trésor (SCT).

Il est à noter que le modèle de recherche opérationnalisé présenté à la figure 3.1 a été modifié suite à l'intervention des représentants du Secrétariat du Conseil du trésor du Québec qui jugeaient le questionnaire trop long à compléter. La figure 4.1 représente la version simplifiée du modèle de recherche opérationnalisé. Les variables indépendantes nommées la justice organisationnelle perçue, l'échange leader membre perçu et la culture organisationnelle sont retirées du modèle afin de réduire la taille du questionnaire. De plus, la variable intermédiaire intitulée la norme subjective concernant le partage des connaissances devient une variable indépendante. Par ailleurs, la variable dépendante identifiée comme les comportements de partage des connaissances est mesurée au moyen de l'instrument de mesure des comportements de partage des connaissances de Chennamaneni *et al.* (2012, p. 19). Six (6) des sept (7) items du questionnaire ont été traduits en français selon l'exemple suivant: 1) *I shared factual knowledge (know-what) from work with my co-workers*, a donné Je partage avec mes collègues des connaissances factuelles concernant le travail. Et, 2) *I shared business knowledge about the customers, products, suppliers and competitors*

with my co-workers, a donné Je partage avec mes collègues des connaissances liées à des citoyens/bénéficiaires/clients ou à des projets/programmes/services. Cette échelle de mesure, élaborée à partir de Bock *et al.* (2005), Lee (2001) et de Teigland et Wasko (2003) correspond aux définitions présentées au tableau 2.6. Cet instrument de mesure remplace celui conçu par Yi (2009) et qui contenait 28 items. Le questionnaire final utilisé pour la présente recherche compte 56 items au lieu de 137 initialement.



Source: Construction originale inspirée de Fishbein et Ajzen (1975), Ajzen et Fishbein (1980) et de Guest (2004a, 2004b).

Figure 4.1 Le modèle de recherche opérationnalisé simplifié de Martel (2014).

4.2 L'analyse des données

Selon Tabachnick et Fidell (2013, p. 91), il est recommandé de procéder à un contrôle des données d'un sondage avant toute analyse. De plus, il importe de respecter la séquence des activités de contrôle puisque les choix à une étape peuvent influencer les décisions à d'autres étapes, par exemple lors de la transformation de données ou l'élimination de données aberrantes. Voici donc une liste⁷⁸ des éléments à vérifier :

1. Examen des statistiques descriptives afin de s'assurer de l'exactitude des données :
 - a. recherche des valeurs incongrues;
 - b. vérification de la vraisemblance des moyennes et des écarts-types;
 - c. recherche des aberrations univariées.
2. Évaluation des données manquantes.
3. Vérification de la nonlinéarité et de l'hétéroscédasticité des données.
4. Recherche et traitement les variables anormales et les aberrations univariées :
 - a. vérification de l'asymétrie et de l'aplatissement des distributions de données;
 - b. transformation des données si nécessaire.
5. Recherche et traitement des aberrations multivariées.
6. Vérification de la multicollinéarité des variables.

4.3 La vérification de l'exactitude des données

⁷⁸ Tableau 4.4 dans Tabachnick et Fidell (2013, p. 91).

Les résultats des vérifications n'ont pas révélé de valeurs hors-norme ni de valeurs univariées aberrantes. Les moyennes et les écarts types de toutes les variables sont considérés comme plausibles.

4.3.1 Les logiciels utilisés

L'analyse des données se fait au moyen de NORM⁷⁹, Microsoft Excel 2010, d'IBM SPSS Statistics 20.0, d'IBM SPSS AMOS 22.0 et de EQS 6.2.

4.3.2 La source des données du sondage

Le sondage a été effectué au moyen d'un questionnaire autoadministré en ligne entre le 10 février et le 11 avril 2014 inclusivement. Le SCT a distribué une lettre aux directeurs et directrices des ministères et organismes sous sa responsabilité (voir Appendice A). Cette lettre était accompagnée d'une lettre aux participants éventuels au sondage (voir Appendice B).

Quarante (40) ministères et organismes du secteur de la fonction publique du Québec ont accepté de participer au sondage pour une population estimée de 50 010 personnes selon les rapports annuels de gestion 2012-2013 (voir Appendice C).

Si l'on considère toutes les réponses reçues, on peut calculer un taux de participation de 2,4 % pour un échantillon de 1224 répondants. Mais, si l'on se limite à l'ensemble des réponses complètes à l'exclusion de tous les cas où se trouvent des données manquantes, le taux de participation passe à 1,8 % pour un échantillon de 903 répondants.

⁷⁹ Schafer, Joseph L. (1999a). NORM Users' Guide: multiple imputation of incomplete multivariate data under normal model, 2^e éd., University Park, The Methodology Center of Pennsylvania State University.

4.3.3 La marge d'erreur de l'échantillon

En statistique, la marge d'erreur d'une proportion correspond à l'écart, en valeur absolue, entre une proportion réelle et l'estimation de cette proportion à l'aide d'un échantillon d'une population. Plus la marge d'erreur est importante, moins on peut avoir confiance que les résultats du sondage sont proches de la réalité. La marge d'erreur peut être calculée directement à partir de la taille de l'échantillon. La marge d'erreur prend uniquement en compte l'erreur de l'échantillon (Baillargeon, 1989).

Selon Anderson, Sweeney et Williams (2011, p. 322), la marge d'erreur associée à une estimation de la proportion d'une population vaut :

$$E = z_{\alpha/2} \sqrt{\frac{p^*(1-p^*)}{n}} = 1,96 \sqrt{\frac{0,25}{n}}$$

où E signifie la marge d'erreur, $Z_{\alpha/2}$ signifie l'intervalle de confiance (1,96 pour 95 %), p^* correspond à la proportion d'échantillons préalables (50 %) et n à la taille d'échantillon (1224, 1206 ou 956). Les calculs effectués avec Excel donnent pour $n = 1224$, $E = 2,8\%$; pour $n = 1206$, $E = 2,8 \%$ et pour $n = 903$, $E = 3,3 \%$.

Si l'on se fie au commentaire d'Anderson *et al.* (2011, p. 327), « La marge d'erreur visée pour estimer une proportion de la population est presque toujours de 0,10 ou moins. Lors de sondages d'opinion publique par de grandes firmes comme Gallup et Harris, une marge d'erreur de 0,03 ou 0,04 est courante. » (traduction libre). Par conséquent, il est possible de considérer que la marge d'erreur de l'échantillon est acceptable.

4.3.4 La source des données de la fonction publique

Le texte de cette section est une citation du document du secrétariat du Conseil du trésor du Québec (SCT) (2013) intitulé : *L'effectif de la fonction publique 2011-2012: analyse comparative des cinq dernières années*. Selon le SCT, il s'agit du document le plus récent sur le sujet. Il importe de noter que l'effectif dont il est question

n'englobe pas tous les fonctionnaires québécois. Dans le cas de notre sondage, les membres de l'organisme 71 sont exclus des analyses produites dans le document du SCT. Or cet organisme est un contributeur important à l'échantillon de notre sondage. Les analyses produites par le SCT portent essentiellement sur l'effectif régulier du personnel de la fonction publique. Cependant, en raison notamment de la stabilité à long terme de cet effectif, il est possible de dire que les analyses produites par le SCT sont représentatives de la réalité de la population des fonctionnaires québécois à l'emploi des ministères et organismes, à l'exclusion, des membres des réseaux de l'Éducation, de la Santé et des Services sociaux.

Les données utilisées pour dresser le portrait de l'effectif de la fonction publique du Québec proviennent du Système automatisé de gestion des informations sur le personnel (SAGIP). Ce système traite l'information sur les employés pour tous les ministères et pour de nombreux organismes dont le personnel est assujéti à la Loi sur la fonction publique, à l'exception de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST). L'information en provenance de la CSST est cependant ajoutée à celle du SAGIP (Québec. Secrétariat du Conseil du trésor, 2013, p. 163; 2015).

4.4 La description générale de l'échantillon

Dans un premier temps, la description consiste à produire certaines statistiques descriptives qu'il est possible de comparer à l'information fournie par la fonction publique québécoise, notamment le document intitulé *L'effectif de la fonction publique 2011-2012: analyse comparative des cinq dernières années*.

Le tableau 4.1 présente une information générale concernant l'échantillon en comparaison avec les données disponibles dans la documentation du SCT et de l'organisme 71. L'effectif total du sondage après le traitement des données manquantes est inclus. Un tableau détaillé de la répartition des effectifs se trouve à l'appendice C.

Tableau 4.1 La description générale de l'échantillon

	Échantillon brut	Échantillon traité	Population du sondage	Fonction publique ⁸⁰	71
Effectif total	903 < n < 1224 ⁸¹	1206	50 010 ⁸²	49 167 ⁸³ (65 528 ⁸⁴)	8179 ⁸⁵

Source : construction originale.

Ce tableau indique la taille de la population des personnels en poste au 31 mars 2013 selon l'information disponible dans les rapports annuels de gestion des ministères et organismes sous la responsabilité du SCT. Le tableau présente aussi des données relatives aux effectifs du sondage par ministère et organisme, les effectifs du sondage en % et finalement le taux de sondage en %.

Les effectifs des répondants au sondage selon le ministère ou l'organisme d'attache sont présentés à la figure 4.2. Ce graphique montre que les ministères ou organismes identifiés par les codes 40 (n = 181; 15 %), 48 (n = 137; 11 %) et 71 (n = 416; 34 %) sont les trois (3) plus grands contributeurs au sondage. Il importe de constater que l'effectif des répondants en provenance de l'organisme 71 est le plus important avec une valeur de 416 ce qui représente près de 34,5 % de l'effectif total du sondage. L'existence d'un biais possible est donc considérée.

⁸⁰ Effectif régulier selon Québec, Secrétariat du Conseil du trésor (2013). L'effectif de la fonction publique 2011-2012: analyse comparative des cinq dernières années, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor. http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/effectif_fonction_publicue/effectif12_13.pdf

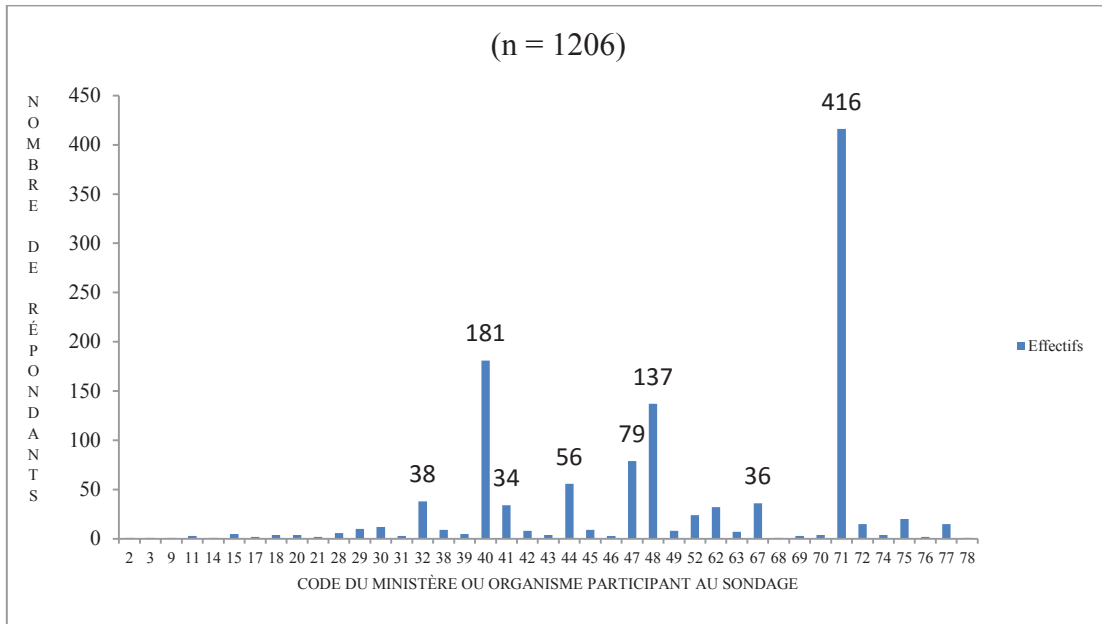
⁸¹ Il s'agit de l'étendue de l'échantillon lorsque l'on considère uniquement les questionnaires complets (903) ou le nombre total de répondants (1224).

⁸² Cet effectif a été compilé à partir des rapports annuels de gestion des 40 ministères et organismes qui ont participé au sondage selon l'appendice C, incluant l'organisme 71.

⁸³ Québec, Secrétariat du Conseil du trésor (2015), tableau 1.3.1, p. 74.

⁸⁴ Cette valeur correspond au nombre de personnes faisant partie de l'effectif régulier et occasionnel et aux étudiants et stagiaires en poste le 21 mars 2013, selon le tableau 6.1, p. 123 de Québec, Secrétariat du Conseil du trésor (2015).

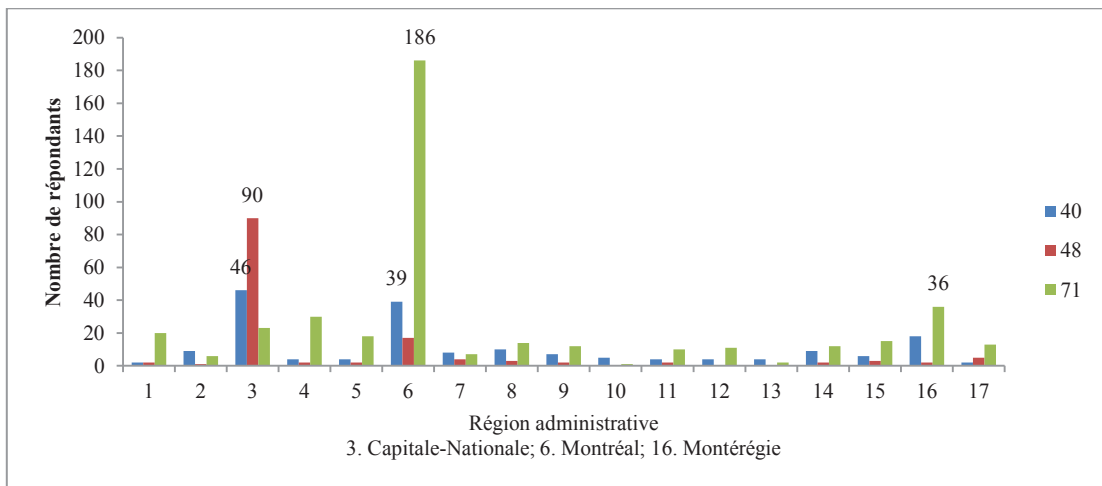
⁸⁵ Tableau 7.2, p. 129 de Québec, Secrétariat du Conseil du trésor (2015). Voir aussi le rapport annuel de gestion 2012-2013 du Ministère de la sécurité publique.



Source : construction originale, fichier MINORG.xlsx.

Figure 4.2 L'effectif des répondants par ministère ou organisme participant.

La figure 4.3 montre la répartition des répondants des trois (3) plus grands contributeurs selon la région administrative.

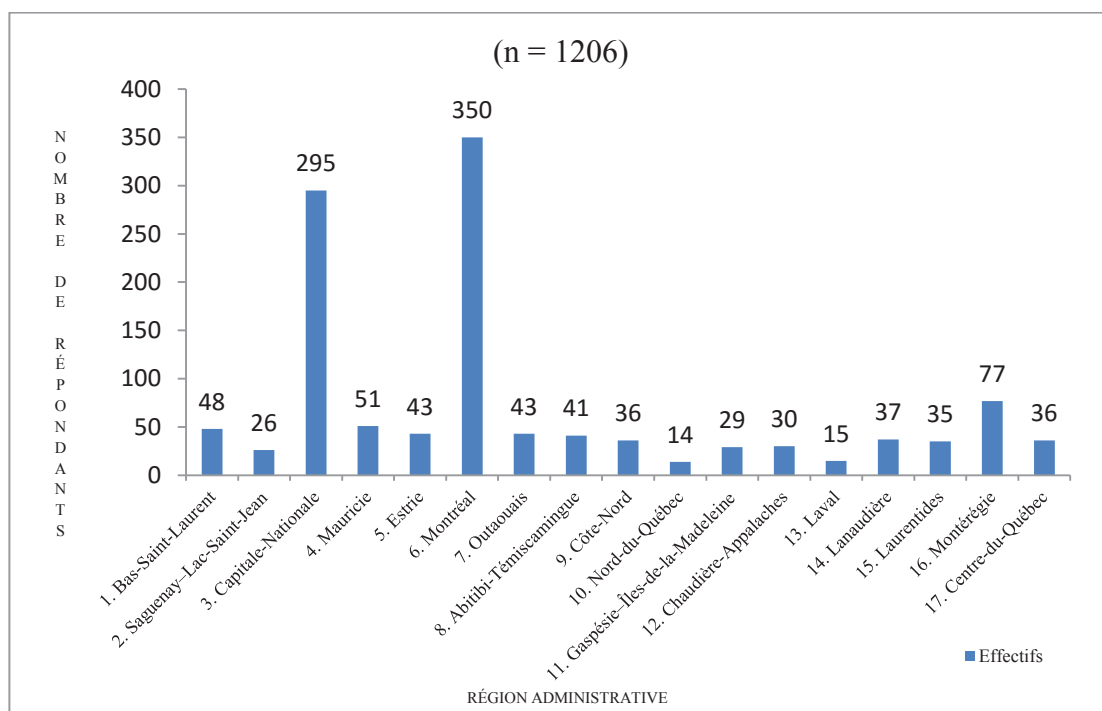


Source : construction originale.

Figure 4.3 L'effectif des répondants des trois plus grands contributeurs par région administrative.

Les répondants du MO 40 se trouvent presque à parts égales entre Québec (n = 46) et Montréal (n = 39). Les deux tiers des répondants du MO 48 sont à Québec. Le MO 71 voit ses répondants provenir à 45 % de la région administrative de Montréal.

La répartition des répondants selon les régions administratives est présentée à la figure 4.4. Plus de la moitié des répondants proviennent des grands centres que sont Montréal et Québec.



Source : construction originale.

Figure 4.4

L'effectif des répondants par région administrative.

4.5 La représentativité de l'échantillon

Les données de cette recherche ont été collectées au moyen d'un questionnaire dont chaque item correspond à une variable manifeste identifiée par un code (Appendice D).

En principe, afin de se prononcer sur la représentativité de l'échantillon, il faut comparer certaines caractéristiques de cet échantillon aux caractéristiques équivalentes de la population des fonctionnaires dont les ministères et organismes ont accepté de participer à la recherche. Une liste de caractéristiques a été extraite du document du SCT déjà cité (Québec. Secrétariat du Conseil du trésor, 2013). Ces caractéristiques sont reproduites dans la colonne « Variable » du tableau 4.2. Les valeurs correspondantes pour la fonction publique, le MO 71 et l'échantillon sont aussi produites dans ce tableau.

On peut remarquer qu'il existe une similitude générale entre les valeurs issues de l'échantillon et les valeurs fournies par le SCT. Néanmoins, la différence la plus marquante correspond à l'effectif des agents de la paix, 18 % dans l'échantillon contre 7 % dans la fonction publique. Cette différence s'explique cependant par le fait que les agents de la paix membres de l'organisme 71 ne sont pas comptabilisés dans l'univers de référence du personnel de la fonction publique⁸⁶. Autres détails intéressants, les moins de 35 ans (génération Y) et les professionnels⁸⁷ (travailleurs du savoir) ont participé au sondage en plus grande proportion que leurs poids démographiques dans l'effectif public. Les fonctionnaires de moins de 35 ans ont répondu presque au double de la proportion de leur catégorie d'âge dans la fonction publique. Mais les fonctionnaires de plus de 50 ans n'ont répondu qu'un peu plus qu'aux deux tiers de la proportion de leur catégorie d'âge.

⁸⁶ (Québec. Secrétariat du Conseil du trésor, 2013, p. 9).

⁸⁷ 51 % de l'échantillon lorsque l'on exclut le MO 71.

Tableau 4.2 Les caractéristiques comparées de l'échantillon

Variable	Effectifs du sondage en pourcentage					
	Échantillon brut	Échantillon traité	Fonction publique ⁸⁸	Échantillon traité sans le MO 71	Échantillon MO 71	
Âge	Moins de 35 ans	26	26	16 ⁸⁹	24	28
	De 35 à 49 ans	40	41	38	38	42
	50 ans et plus	34	33	46	37	29
Sexe	Femme	60	60	58 ⁹⁰	64	54
	Homme	40	40	42	36	46
Catégorie d'emploi	Professionnel	41	39	38 ⁹¹	51	24
	Technique	18	18	26	23	11
	De bureau	15	15	17	10	23
	Ouvrier	1	3	2	< 1	1
	Enseignant	< 1	1	0,4	< 1	0
	Agent de la paix	18	18	7	8	38
	Encadrement	5	5	8	7	2

Note : s.o. : sans objet; n.d. : non disponible

Source : construction originale.

Selon le tableau 4.3, les répondants sont âgés en moyenne de 43,1 ans par rapport à 47,2 ans pour la fonction publique québécoise.

Selon les tableaux 4.2, 4.3 et 4.4, les répondants sont des femmes à 60 % qui sont âgés en moyenne de 42,8 ans, mais 29 % ont moins de 35 ans et 34 % plus de 50 ans. Ces femmes détiennent à 55 % des diplômes universitaires de premier cycle ou mieux, 43 % sont des professionnelles, mais 70 % gagnent moins de 60 000 \$ par année. Elles occupent à 74 % un emploi régulier, et 93 % le font à temps plein, mais 52 % ont 3 ans et moins d'ancienneté dans le poste actuel. Enfin, 79 % des femmes ne supervisent aucun employé.

⁸⁸ Effectif régulier selon Québec, Secrétariat du Conseil du trésor (2015). L'effectif de la fonction publique 2012-2013: analyse comparative des cinq dernières années, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor.

⁸⁹ Québec, Secrétariat du Conseil du trésor (2015), Tableau 12, p. 38.

⁹⁰ Québec, Secrétariat du Conseil du trésor (2015), Graphique 18, p. 36.

⁹¹ Québec, Secrétariat du Conseil du trésor (2015), Tableau 1.3.1, p. 74.

Tableau 4.3 L'effectif des répondants selon l'âge en années

Variable	Échantillon brut	Échantillon traité	Fonction publique ⁹²	Échantillon traité homme	Échantillon traité femme
Âge moyen	43,2	43,1	46,9 ⁹³	43,5	42,8
Âge médian	44	44	n.d.	44	43
Écart-type	10,6	10,7	n.d.	10,0	11,1
Minimum	20	20	n.d.	21	20
Maximum	69	70	n.d.	68	70

Traité : après traitement des données manquantes; n.d. = non disponible; s.o. = sans objet

Source : construction originale.

Les hommes ont en moyenne de 43,5 ans, 21% ont moins de 35 ans et 33 % plus de 50 ans. Ces hommes sont à 51% titulaires de diplômes universitaires de premier cycle ou mieux. Dans 34% des cas, les hommes exercent des professions, mais 70% gagnent plus de 60 000 \$. Ils sont 84% à occuper un emploi régulier, 95% le font à temps plein. Près de la moitié des hommes (48%) occupent leur poste actuel depuis trois (3) ans et moins. 40% des répondants masculins supervisent des employés.

Nonobstant le biais introduit par l'organisme 71, l'échantillon apparaît représentatif de la population des fonctionnaires québécois.

Tableau 4.4 Le profil sociodémographique d'emploi des répondants selon le sexe

Variable	Pourcentage			
		Homme (n = 485)	Femme (n = 721)	Total (n = 1206)
Âge	Moins de 35 ans	21	29	26
	De 35 à 49	46	37	41
	50 ans et plus	33	34	33
Catégorie d'emploi	Professionnel	34	43	39
	Technique	12	22	18
	De bureau	7	20	15
	Ouvrier	4	3	3
	Enseignant	2	1	1
	Agent de la paix	34	8	18
	Encadrement	7	4	5

⁹² Effectif régulier selon Québec, Secrétariat du Conseil du trésor (2015). L'effectif de la fonction publique 2011-2012: analyse comparative des cinq dernières années, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor. http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/effectif_fonction_publicque/effectif12_13.pdf

⁹³ Tableau 3.2.1, p. 91

Tableau 4.4 (suite) Le profil sociodémographique d'emploi des répondants selon le sexe

Variable		Pourcentage		
		Homme (n = 485)	Femme (n = 721)	Total (n = 1206)
Statut d'emploi	Occasionnel	7	15	12
	Régulier	84	74	78
	Étudiant ou stagiaire	3	3	3
	Temporaire	7	8	7
Type d'emploi	Temps partiel	2	4	3
	Temps plein	95	93	93
	Contractuel	3	4	3
	Saisonnier	0	< 1	< 1
Scolarité	Études secondaires et collégiales	32	35	34
	Certificat de 1 ^{er} cycle	17	11	14
	Baccalauréat	23	28	26
	Diplôme de 2 ^e cycle	7	7	7
	Maîtrise	18	18	18
	Doctorat	3	2	2
Salaire annuel	Moins de 39999 \$	6	13	10
	40000 à 59999 \$	23	47	38
	60000 à 79999 \$	28	26	26
	80000 à 99999 \$	30	12	19
	100000 \$ et plus	12	2	7
Ancienneté dans le poste actuel	Moins d'un an	11	18	15
	De 1 à 3 ans	37	34	35
	De 4 à 9 ans	31	28	29
	De 10 à 16	14	14	14
	De 17 à 24 ans	4	4	4
	25 ans et plus	4	2	3
Ancienneté dans la fonction publique	Moins d'un an	4	6	5
	De 1 à 3 ans	11	17	14
	De 4 à 9 ans	17	23	21
	De 10 à 16	30	24	27
	De 17 à 24 ans	20	16	17
	25 ans et plus	19	15	16
Supervision d'employé	Aucun employé	60	79	74
	1 à 5 employés	17	12	12
	6 à 10 employés	9	4	5
	11 à 30 employés	9	3	6
	31 à 60 employés	2	1	2
	Plus de 60 employés	2	< 1	1

Source : construction originale.

Les types de comportements de partage des connaissances sont décrits dans le tableau 4.5. Chaque type de comportement correspond à une question du sondage.

Tableau 4.5 Les codes des indicateurs des comportements de partage des connaissances

Code du comportement de partage	Type de comportement de partage des connaissances	
Je partage avec mes collègues...	mes Si l'occasion m'était offerte, je partagerais avec mes collègues ...	
CPC01	INT01	... des connaissances factuelles concernant le travail.
CPC02	INT02	... des connaissances liées à des citoyens/bénéficiaires/clients ou à des projets/programmes/services.
CPC03	INT03	... des expériences de travail.
CPC04	INT04	... mon savoir-faire professionnel ou des trucs du métier.
CPC05	INT05	... mon expertise acquise dans un établissement d'enseignement ou lors d'une formation.
CPC06	INT06	... des connaissances scientifiques concernant le travail.

Source : construction originale

Le tableau 4.6 fait état du nombre de répondants répartis selon la catégorie d'emploi et par type de comportement de partage des connaissances.

Tableau 4.6 L'effectif des répondants en pourcentage selon la catégorie d'emploi et le type de comportement de partage des connaissances

Catégorie d'emploi	Type de comportement de partage des connaissances											
	CPC01	INT01	CPC02	INT02	CPC03	INT03	CPC04	INT04	CPC05	INT05	CPC06	INT06
1. Professionnel	64	98	47	85	46	96	47	99	27	92	27	81
2. Technique	52	95	38	79	44	94	50	95	31	88	25	78
3. De bureau	58	94	39	77	46	97	57	96	46	91	31	72
4. Ouvrier	64	95	41	56	54	92	51	97	36	92	31	79
5. Enseignant	36	93	29	64	36	86	29	86	21	86	14	79
6. Agents de la paix	68	98	55	92	59	100	60	98	37	96	29	88
7. Encadrement	76	97	44	81	56	98	58	98	29	90	24	69

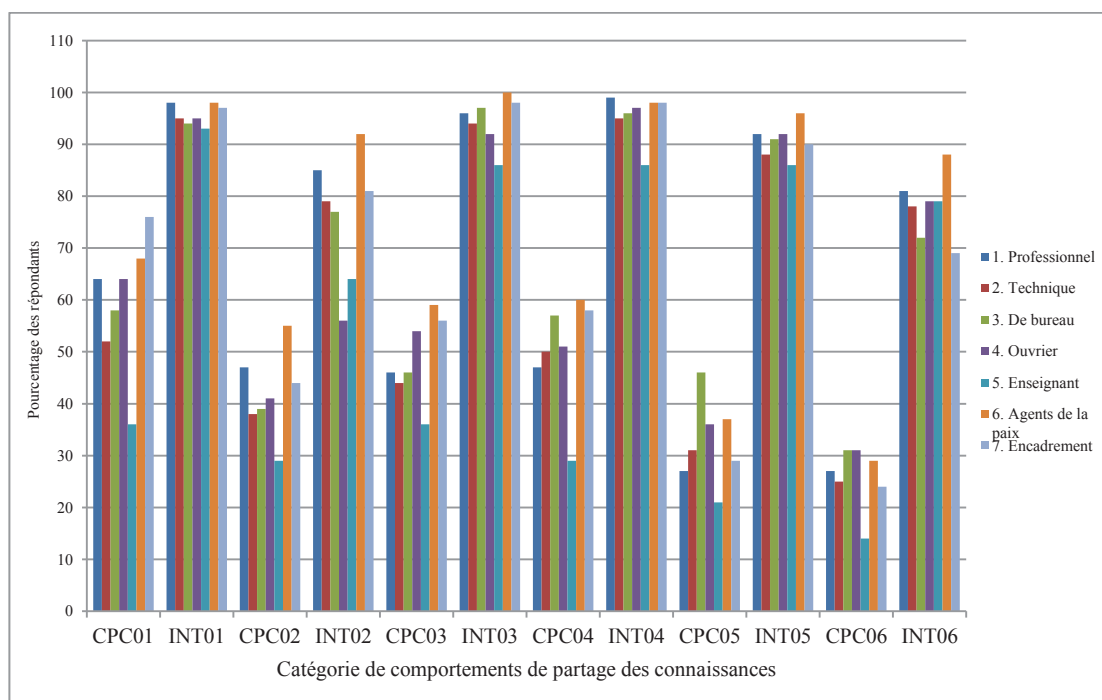
Note : Les pourcentages correspondent à la somme des scores des échelons 5 à 7 pour chaque item.

Source : construction originale à partir des résultats du logiciel IBM SPSS Statistics

Comme le montrent le tableau 4.6 et la figure 4, le pourcentage des répondants qui ont l'intention de partager des connaissances est presque toujours le double de celui

qui est exprimé pour l'adoption des comportements effectifs de partage des connaissances.

Les cadres (encadrement) partagent le plus souvent des connaissances factuelles concernant le travail. Les agents de la paix partagent le plus souvent des connaissances liées aux citoyens, à leurs expériences de travail et à leur savoir-faire professionnel. Le personnel de bureau partage le plus souvent son expertise acquise dans un établissement d'enseignement ou lors d'une formation. Le personnel de bureau et les ouvriers partagent le plus souvent des connaissances scientifiques.



Note : la légende des codes de comportement de partage des connaissances se trouve dans le tableau 4.5.

Source : construction originale.

Figure 4.5 L'effectif des répondants selon la catégorie d'emploi et le type de comportement de partage des connaissances.

4.6 L'analyse des données manquantes

Le tableau 4.7 présente les résultats d'une analyse des données manquantes de l'échantillon brut qui compte entre 903 et 1224⁹⁴ observations pour 56 variables.

Tableau 4.7 Les données manquantes par ordre croissant de nombre

Nom de la variable	N° de la variable	Nombre de données manquantes	% de données manquantes	Nom de la variable	N° de la variable	Nombre de données manquantes	% de données manquantes
CPC01	VAR_1	4	0,33	APC02	VAR_29	107	8,87
CPC04	VAR_4	5	0,41	APC03	VAR_30	107	8,87
CPC03	VAR_3	8	0,66	RAPC04	VAR_31	108	8,96
CPC05	VAR_5	9	0,75	APC05	VAR_32	110	9,12
CPC06	VAR_6	9	0,75	NSB02	VAR_34	118	9,78
CPC02	VAR_2	14	1,16	NSB01	VAR_33	121	10,03
RDE01	VAR_7	29	2,40	INT05	VAR_40	121	10,03
RDE02	VAR_8	29	2,40	INT03	VAR_38	122	10,12
RDE03	VAR_9	30	2,49	NSB03	VAR_35	123	10,20
PDO01	VAR_10	48	3,98	INT01	VAR_36	123	10,20
PDO02	VAR_11	51	4,23	INT02	VAR_37	123	10,20
SOP02	VAR_13	76	6,30	INT06	VAR_41	124	10,28
SOP03	VAR_14	77	6,38	INT04	VAR_39	128	10,61
SOP05	VAR_16	78	6,47	TYEM	VAR_50	129	10,70
SOP01	VAR_12	79	6,55	OCPOAN	VAR_45	130	10,78
SOP04	VAR_15	79	6,55	AFPAN	VAR_48	131	10,86
SOP06	VAR_17	81	6,72	DIPLÔME	VAR_44	132	10,95
SOP08	VAR_19	83	6,88	SUPIMAN	VAR_46	133	11,03
SOP07	VAR_18	87	7,21	MOMAN	VAR_47	133	11,03
ALT01	VAR_20	87	7,21	SUPDIR	VAR_53	134	11,11
ALT02	VAR_21	87	7,21	REGADM	VAR_55	134	11,11
ALT03	VAR_22	89	7,38	STEM	VAR_51	135	11,19
ALT04	VAR_23	92	7,63	AGE	VAR_42	136	11,28
SDV01	VAR_24	100	8,29	MAEMAN	VAR_49	136	11,28
SDV02	VAR_25	102	8,46	SEXE	VAR_43	137	11,36
SDV03	VAR_26	102	8,46	CATEM	VAR_54	137	11,36
SDV04	VAR_27	104	8,62	MINORG	VAR_56	137	11,36
RAPC01	VAR_28	106	8,79	SALAN	VAR_52	145	12,02

Source: logiciel IBM SPSS Statistics et NORM

L'analyse a été effectuée avec les logiciels IBM SPSS Statistics et NORM⁹⁵ (Tabachnick et Fidell, 2013, p. 67). La liste des variables avec la correspondance des

⁹⁴ Il s'agit de l'étendue de l'échantillon lorsque l'on considère uniquement les questionnaires complets (903) ou le nombre total de répondants (1224).

codes se trouve à l'appendice D. Le pourcentage de données manquantes varie entre 0,3 et 12,0 pour les variables Comportement de partage des connaissances et Salaire annuel respectivement.

Les données du sondage ont été traitées avec le logiciel NORM selon la méthode de l'imputation multiple qui consiste à créer plusieurs valeurs possibles d'une donnée manquante. Cette méthode offre l'avantage de refléter correctement l'incertitude reliée à une valeur manquante, de préserver les aspects importants des distributions et des relations importantes entre les variables. De plus, l'imputation multiple est utilisable pour différents types d'analyse comme la régression et l'analyse par équations structurelles (Schafer, 1999b; Tabachnick et Fidell, 2013).

Il en résulte un échantillon de 1206 répondants pour les 56 variables.

4.7 Les réponses aux questions du sondage pour chaque variable latente

Les réponses aux questions du sondage sont analysées en examinant les effectifs des répondants selon leurs répartitions par choix sur l'échelle de type Likert pour les items correspondants aux indicateurs des variables latentes. Le tableau 4.8 présente une synthèse des résultats obtenus pour chaque variable latente du modèle de recherche de la figure 4.19 en termes d'effectifs et de scores moyens.

Les résultats détaillés pour les indicateurs des variables latentes se trouvent à l'appendice E.

Les variables latentes sont : 1) la norme subjective, 2) l'état du contrat psychologique, 3) le soutien organisationnel perçu, 4) l'altruisme, 5) l'attitude⁹⁶ envers le partage des

⁹⁵ NORM Version 2.03 (November 2000) for Windows 95/98/NT, Multiple imputation of incomplete multivariate data under a normal model, J.L. Schafer, <http://sites.stat.psu.edu/~jls/misoftwa.html> .

⁹⁶ La variable « Attitude envers le partage des connaissances » contient 2 items dont le codage a été inversé : « Selon moi, partager des connaissances avec mes collègues est ... nuisible (APC01); et ... inutile (APC04). »

connaissances, 6) l'intention de partager des connaissances, 7) les comportements de partage des connaissances, 8) le rendement individuel et 9) la performance organisationnelle. Le score moyen correspond à la moyenne calculée par SPSS pour le groupe d'items de chaque variable latente.

Tableau 4.8 Les statistiques descriptives par variable latente

Variable latente	Effectif des répondants en pourcentage		Score moyen
8 Rendement individuel	Élevé	95	6,25
	Moyen	2	
	Faible	3	
4 Altruisme	Élevé	97	6,17
	Moyen	3	
	Faible	< 1	
5 Attitude envers le partage des connaissances	Élevé	97	6,04
	Moyen	2	
	Faible	1	
6 Intention de partager des connaissances	Élevé	91	5,94
	Moyen	6	
	Faible	2	
9 Performance organisationnelle	Élevé	75	5,31
	Moyen	16	
	Faible	9	
1 Norme subjective	Élevé	70	5,24
	Moyen	23	
	Faible	7	
3 Soutien organisationnel perçu	Élevé	46	4,24
	Moyen	28	
	Faible	26	
7 Comportements de partage des connaissances	Élevé	45	4,16
	Moyen	19	
	Faible	36	
2 État du contrat psychologique	Élevé	14	2,54
	Moyen	16	
	Faible	70	

Source : construction originale.

Les effectifs moyens ont été calculés à partir des résultats SPSS comme suit pour les échelles de type Likert de 1 à 7 :

- Élevé : moyenne des sommes des scores des échelons 5 à 7 pour le groupe d'items de chaque variable latente ;
- Moyen : moyenne des scores de l'échelon 4 pour le groupe d'items ;
- Faible : moyenne des sommes des échelons 1 à 3 pour le groupe d'items.

Il s'agissait de trouver une façon simple de représenter la valeur relative des résultats à l'aide de statistiques descriptives.

Un bref résumé des résultats du tableau 4.8 pourrait s'énoncer comme suit :

- 97 % (sm⁹⁷ : 6,17) des répondants disent partager des connaissances par altruisme, mais 70 % (sm: 5,24) semblent le faire sous l'effet de la pression sociale de la norme subjective.
- 46 % (sm: 4,24) indiquent percevoir un soutien organisationnel adéquat, alors que 14 % (sm: 2,54) considèrent ressentir une violation de leur contrat psychologique
- Les répondants sont 97 % (sm : 6,04) à se considérer comme favorables au partage des connaissances, et 91 % (sm: 5,94) le feraient si l'occasion se présentait, mais en fait 45 % (sm: 4,16) semblent le faire régulièrement.
- Les répondants fournissent un rendement adéquat à 95 % (sm: 6,25), mais ne contribueraient à la performance organisationnelle qu'à hauteur de 75 % (sm: 5,31).

4.8 La vérification de la normalité des données

En principe, la plupart des analyses statistiques que l'on peut effectuer sur des données empiriques reposent sur l'hypothèse que ces données sont distribuées selon

⁹⁷ SM : score moyen sur 7.

une courbe normale. Cette hypothèse implique la normalité multivariée des données, et donc d'abord leur normalité univariée.

Il existe plusieurs méthodes pour évaluer la normalité univariée et la normalité multivariée des données empiriques d'une recherche. Nous retenons la méthode graphique pour la vérification de la normalité univariée. La méthode du coefficient de Mardia qui fait partie du logiciel EQS est utilisée pour la vérification de la normalité multivariée.

4.8.1 La vérification de la normalité univariée

Selon Tabachnick et Fidell (2013, p. 79), la vérification de la normalité peut se faire à l'aide d'une méthode statistique ou d'une méthode graphique. En fait, lorsque la taille d'un échantillon dépasse 200 la méthode statistique (asymétrie et aplatissement) serait trop sensible. Il faudrait donc recourir à la méthode graphique qui consiste à produire l'histogramme pour chaque variable. Ces histogrammes sont présentés aux figures 5.3 à 5.17 de l'appendice F.

Comme le montrent les histogrammes, la plupart des variables présentent des distributions asymétriques ou aplaties, ce qui signifie que la distribution des données ne suit pas le modèle de la courbe normale.

4.8.2 La vérification de la normalité multivariée

Le logiciel EQS utilise le coefficient de Mardia (1974) afin d'évaluer le niveau d'aplatissement multivarié (Bentler, 2006; Byrne, 2006). Lorsque ce coefficient, identifié comme $g_{2,p}$, prend une valeur plus grande que trois (3), les données ne sont pas distribuées normalement. Cependant, Bentler (2006) indique que les estimations des paramètres des modèles structurels ne sont pas nécessairement affectées avant que le coefficient Mardia normalisé n'atteigne des valeurs supérieures à cinq (5) (Byrne, 2006). Les résultats des tests de normalité effectués au moyen du logiciel EQS sont montrés dans le tableau 4.9 pour quatre (4) échantillons de données utilisés

pour tester les modèles structurels de cette recherche. Les échantillons sont décrits au paragraphe 4.16.1.1. Les valeurs du coefficient de Mardia normalisé sont toutes beaucoup plus grandes que cinq (5) pour tous les échantillons évalués. Il est donc supposé que les données empiriques ne sont pas distribuées selon une courbe normale, d'où la nécessité d'avoir recours à la méthode robuste lors de l'analyse structurelle.

Tableau 4.9 La vérification de la normalité des échantillons avec EQS

Échantillon	Coefficient d'aplatissement multivarié de Mardia	
	g_{2p}	g_{2p} normalisé
n = 903	674,605	170,696
n = 1206	590,088	172,552
n = 381	355,152	58,372
n = 416	412,453	70,835

Note : la vérification est faite avec le modèle de mesure MMM₃, figure 4.18.

Source: construction originale à partir des résultats du logiciel EQS 6.2.

4.9 La vérification de la linéarité et de l'homoscédasticité des données

Selon Tabachnick et Fidell (2013), le fait que des données empiriques présentent des problèmes de normalité univariée et multivariée implique *a fortiori* qu'elles souffrent probablement de problèmes de linéarité et d'homoscédasticité⁹⁸. En principe, l'utilisation de la méthode robuste et une attention particulière à la distribution des résidus lors des analyses structurelles devraient permettre de contrôler cette situation.

4.10 La vérification des aberrations multivariées

Une aberration multivariée est constituée d'un ensemble de résultats qui faussent la statistique d'une analyse de données. Par exemple, il pourrait s'agir de plusieurs réponses biaisées de certains participants au sondage. Les logiciels IBM SPSS

⁹⁸ Terme utilisé en régression linéaire pour qualifier la variance des variables aléatoires présentes. Dans le cas d'homoscédasticité, les variances sont égales. Dans le cas contraire, il y a hétéroscédasticité. (Québec. Office québécois de la langue française, 2015; Tabachnick et Fidell, 2013)

Statistics et AMOS utilisent la distance de Mahalanobis (1936) pour la détection de données aberrantes (Tabachnick et Fidell, 2013). Par contre, le logiciel EQS (Bentler, 2006) utilise une autre méthode afin de produire une liste des cinq (5) cas ayant la valeur la plus élevée de l'indice d'aplatissement multivarié standardisé⁹⁹. Présentés dans le tableau 4.10, ces cas correspondent aux résultats fournis par les logiciels EQS, IBM SPSS Statistics et AMOS après analyse de l'échantillon complet (n = 1206).

Tableau 4.10 La liste des aberrations multivariées

Logiciel	Type d'information	Cas aberrants				
	Numéro du cas	35	156	821	360	984
	Identification du répondant	43	203	1022	441	1237
EQS	Estimé	55571,138	10372,829	13624,284	8887,914	6464,581
IBM SPSS AMOS	Mahalanobis d-squared	437,954	192,966	219,898	179,326	154,501
IBM SPSS Statistics	MAH_1	437,591	192,806	219,715	179,177	154,372

Source : construction originale à partir des logiciels EQS 6.2, IBM SPSS Statistics 20.0 et AMOS 22.0

Les trois (3) logiciels arrivent aux mêmes résultats quant à l'identification des aberrations multivariées.

Après avoir retiré les cinq (5) cas d'aberrations multivariées, un test d'ajustement a été effectué sur le nouvel échantillon (N = 1201) avec EQS afin d'estimer les effets. Les résultats comparés sont montrés aux tableaux 4.11 et 4.12.

Comme le montre les tableaux 4.11 et 4.12, les effets du retrait des aberrations multivariées sur les paramètres du modèle structurel MSM₃ (voir la section 4.14) sont minimales, notamment parce que les coefficients des variables latentes et les indices d'ajustement n'ont presque pas varié.

Bentler (2006) recommande de vérifier les données brutes concernant les cas d'aberrations multivariées. Si cet examen ne révèle rien de particulier, les cas

⁹⁹ Numéros des cas ayant la contribution la plus forte à l'aplatissement multivarié normalisé des données (Bentler, 2006).

devraient être conservés dans l'échantillon de données, mais alors la méthode robuste d'analyse structurelle devrait être utilisée afin de corriger les biais. Cette situation s'applique à cette recherche.

Tableau 4.11 L'effet des aberrations multivariées sur les équations structurelles

Équation structurelle standardisée avec aberrations multivariées (sans aberrations multivariées)				R ²
F1 = 0,32*F7 (0,32)	- 0,28*F2 (- 0,28)	+ 0,91 D1 (+ 0,91)		0,18 (0,18)
F3 = 0,19*F1 (0,19)	- 0,66*F2 (- 0,66)	+ 0,68 D3 (+ 0,68)		0,54 (0,54)
F5 = - 0,14*F2 (- 0,12)	+ 0,56*F4 (+ 0,56)	+ 0,82 D5 (+ 0,82)		0,33 (0,32)
F6 = 0,34*F5 (0,37)	+ 0,46*F4 (+ 0,44)	+ 0,70 D6 (+ 0,69)		0,51 (0,52)
F7 = 0,21*F6 (0,22)	+ 0,37*F4 (+ 0,37)	+ 0,85 D7 (+ 0,85)		0,28 (0,28)
F8 = 0,31*F7 (0,31)	+ 0,95 D8 (+ 0,95)			0,09 (0,10)
F9 = 0,38*F3 (0,37)	+ 0,22*F8 (+ 0,22)	- 0,16*F2 (- 0,17)	+ 0,83 D9 (+ 0,83)	0,30 (0,30)

F1 : Norme subjective (NSB); F2 : État du contrat psychologique (SDV); F3 : Soutien organisationnel perçue (SOP); F4 : Altruisme (ALT); F5 : Attitude (APC); F6 : Intention (INT); F7 : Comportements de partage (CPC); F8 : Rendement individuel (RDE); F9 : Performance organisationnelle (PDO); DX : Erreur résiduelle.

Source : construction originale avec EQS 6.2.

Tableau 4.12 L'effet des aberrations multivariées sur les indices d'ajustement

Modèle	Méthode	χ^2	dl	GFI	SRMR	CFI	NNFI	RMSEA	IC 90%	AIC
MSM3 avec aberrations multivariées	MV	3439,65***	759	0,88	0,076	0,93	0,92	0,054	0,052; 0,056	1921,65
	MV robuste	2669,90***	759	---	---	0,94	0,93	0,046	0,044; 0,048	1151,90
MSM3 sans aberrations multivariées	MV	3421,41***	759	0,88	0,077	0,93	0,92	0,054	0,052; 0,056	1903,41
	MV robuste	2977,21	759			0,93	0,92	0,049	0,047; 0,051	1459,21

Note: dl : degré de liberté; GFI : goodness of fit index ($\geq 0,90$); SRMR : standardized root mean square of residual ($< 0,08$); NNFI : non-normed fit index ($\geq 0,95$); CFI : comparative fit index ($\geq 0,95$); AIC : Akaike information index (plus petit possible); RMSEA : root mean square error of approximation ($< 0,06$); IC 90% : intervalle de confiance du RMSEA; *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$. Les cases ombrées indiquent les valeurs des indices d'ajustement retenues pour l'analyse structurelle.

Source: construction originale à partir des résultats du logiciel EQS 6.2.

4.11 La validité de l'instrument de mesure

Le questionnaire distribué en ligne aux fonctionnaires provinciaux constitue l'instrument de mesure. L'évaluation de la validité de l'instrument de mesure est un processus qui comporte plusieurs étapes, entre autres, l'analyse factorielle exploratoire, l'analyse de la fidélité des échelles de mesure (α de Cronbach et ρ de Jöreskog), l'analyse de la validité des construits, de la validité convergente et de la validité discriminante et l'analyse factorielle confirmatoire.

4.11.1 L'analyse factorielle exploratoire

L'analyse factorielle exploratoire (AFE) est une technique qui permet d'explorer la structure factorielle latente d'un ensemble de données empiriques. Les variables latentes (communément appelées facteurs) ne sont pas directement observables, mais peuvent être déduites à partir de la répartition des corrélations observées entre les variables observables. L'analyse des matrices de corrélation consiste à expliquer la plus grande partie possible de la variance présente dans les données empiriques au moyen du plus petit nombre possible de facteurs (Tabachnick et Fidell, 2013).

4.11.1.1 L'étude des corrélations

Les corrélations entre les réponses aux items du questionnaire qui forment les indicateurs du modèle de recherche ont été examinées afin d'évaluer leurs valeurs et leurs significations au seuil $p < 0,05$. L'échantillon étudié ($n = 1206$) comprend toutes les réponses après le traitement des données manquantes portant sur les indicateurs des construits du modèle de recherche présenté à la figure 4.19. Par ailleurs, l'étude a porté sur deux (2) types de coefficients de corrélation afin de tenir compte de la distribution statistique des données recueillies.

Premièrement, le coefficient de corrélation de Pearson a été utilisé selon la caractéristique de la distribution normale. Puis le problème de la non-normalité qui prévaut dans ce cas-ci a été traité au moyen du coefficient de corrélation de Spearman

(Field, 2009, p. 179). Les statistiques descriptives des construits et de leurs indicateurs se trouvent à la section 4.6 et à l'appendice E.

Les données concernant les matrices de corrélation et de signification des indicateurs se trouvent à l'appendice G. Les résultats de l'Indice KMO et du test de Bartlett sont inscrits dans le tableau G.1. Les matrices de corrélation de l'échantillon (n = 1206) se trouvent dans les tableaux G.2 et G.4, et la matrice de signification dans le tableau G.3.

Comme le montre le tableau 4.13, certaines corrélations entre les variables de l'échantillon ne sont pas significatives au seuil $p < 0,05$. Les corrélations non conformes affectent surtout les liens entre l'indicateur INT₀₂ et les indicateurs du sentiment de violation du contrat psychologique (SDV). Des corrélations non significatives sont aussi observées concernant le lien entre l'INT et le soutien organisationnel perçu (SOP).

Tableau 4.13 Les corrélations non significatives entre les indicateurs (N = 1206)

Variable	PDO02	SOP03	SOP04	SOP05	SOP06	SOP08	SDV01	SDV02	SDV03	SDV04	RAPC01
CPC02	r						-0,10	-0,11	-0,11		
	p						0,188	0,057	0,054		
	r _s						-0,03	-0,05	-0,05		
	p						0,333	0,074	0,066		
CPC06	r							-0,04	-0,05		0,03
	p							0,059	0,052		0,164
	r _s						-0,04	-0,04	-0,04	-0,01	0,02
	p						0,155	0,163	0,177	0,079	0,386
INT02	r	0,03	0,02	0,02	0,04	0,02	0,04	0,02	-0,01	0,00	-0,01
	p	0,136	0,290	0,217	0,076	0,233	0,071	0,240	0,380	0,458	0,313
	r _s		0,03	0,04		0,04		-0,02		-0,06	
	p		0,245	0,200		0,184		0,394		0,050	
INT06	r			0,01			-0,02	-0,04	-0,02	-0,04	
	p			0,318			0,286	0,076	0,231	0,095	
	r _s			0,03			-0,06				
	p			0,232			0,052				

r : coefficient de corrélation de Pearson; p : signification; r_s : coefficient de corrélation de Spearman; CPC : comportements de partage de connaissances; INT : intention de partager des connaissances; PDO : performance organisationnelle; SOP : soutien organisationnel perçu; SDV : sentiment de violation du contrat psychologique; RAPC : attitude envers le partage de connaissances (codage inverse).

Source : tableaux G.2 et G.4 de l'appendice G.

Or, comme le montre le modèle structurel de la figure 4.21, il n'y a pas de lien direct entre l'intention de partager de connaissances (INT) et l'état du contrat psychologique (SDV), ni entre l'INT et le SOP.

Les corrélations entre les variables latentes sont présentées dans le tableau 4.14.

Tableau 4.14 Les corrélations entre les variables latentes du modèle théorique

Variable latente	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Norme subjective	-0,311	0,395	0,350	0,324	0,353	0,314	0,224	0,291
2 État du contrat psychologique		-0,713	-0,171	-0,223	-0,105	-0,099	-0,154	-0,452
3 Soutien organisationnel perçu			0,224	0,189	0,230	0,143	0,216	0,527
4 Altruisme				0,626	0,495	0,662	0,240	0,252
5 Attitude					0,329	0,632	0,213	0,266
6 Comportement de partage						0,448	0,294	0,235
7 Intention de partager							0,243	0,188
8 Rendement individuel								0,319
9 Performance organisationnelle								

Note : toutes les corrélations sont significatives au seuil $p < 0,05$.

Source : construction originale à partir de IBM SPSS AMOS et EQS

Il importe de s'assurer qu'il n'existe pas de valeur de corrélation trop élevée qui pourrait indiquer la présence de multicollinéarité. La corrélation de 0,713 entre l'état du contrat psychologique et le soutien organisationnel perçu attire l'attention, mais peut se justifier théoriquement (Aselage et Eisenberger, 2003; Lemire et Martel, 2007).

Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire¹⁰⁰ sont présentés dans le tableau 4.15. La variance totale expliquée du modèle à 10 facteurs présentés dans le tableau 4.15 vaut 75% selon le tableau G.5 de l'appendice G. Le modèle de recherche montré à la figure 4.19 se compose de 9 facteurs ou variables latentes.

¹⁰⁰ Analyse en composantes principales avec rotation Varimax.

Tableau 4.15 La matrice des composantes après rotation (n = 1206)

Variable / item	Composante / facteur									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SOP03	0,836	0,082	0,015	0,074	-0,180	0,029	0,041	0,108	0,103	-0,041
SOP02	0,831	0,052	0,046	0,061	-0,088	0,004	0,045	0,051	0,078	0,063
SOP05	0,829	0,083	0,040	0,050	-0,197	0,058	0,035	0,095	0,054	-0,032
SOP07	0,825	0,046	0,020	0,048	-0,153	0,060	0,036	0,116	0,053	0,047
SOP08	0,811	0,028	0,023	0,060	-0,214	0,012	0,039	0,101	0,033	0,029
SOP04	0,805	0,062	-0,048	0,073	-0,177	0,042	0,115	0,088	0,087	0,037
SOP06	0,803	0,048	0,035	0,072	-0,272	0,044	0,047	0,058	0,017	-0,021
SOP01	0,641	0,129	0,108	-0,006	-0,003	0,034	0,045	0,062	0,228	-0,040
CPC04	0,113	0,840	0,144	0,213	0,001	0,085	0,102	0,105	0,040	0,033
CPC05	0,111	0,836	0,230	0,091	-0,002	0,051	0,039	0,030	0,021	-0,068
CPC03	0,086	0,804	0,086	0,138	0,011	0,068	0,095	0,156	0,077	0,184
CPC06	0,098	0,794	0,240	0,039	0,011	0,012	0,051	-0,035	-0,023	-0,175
CPC01	0,049	0,735	0,026	0,250	-0,067	0,087	0,115	0,165	0,109	0,279
INT05	0,048	0,165	0,816	0,204	-0,020	0,186	0,051	0,076	0,042	-0,004
INT06	0,044	0,223	0,776	0,102	0,017	0,083	0,013	0,001	-0,005	-0,090
INT03	0,044	0,133	0,769	0,262	-0,013	0,194	0,065	0,081	0,047	0,208
INT04	0,043	0,132	0,763	0,341	-0,021	0,240	0,072	0,104	0,022	0,088
INT01	0,003	0,118	0,695	0,324	-0,022	0,237	0,118	0,158	0,063	0,242
ALT04	0,106	0,126	0,222	0,829	-0,014	0,172	0,040	0,021	0,019	-0,005
ALT03	0,115	0,117	0,223	0,804	-0,033	0,119	0,067	0,067	0,036	0,029
ALT02	0,060	0,220	0,267	0,776	-0,066	0,203	0,072	0,120	0,082	0,035
ALT01	0,069	0,265	0,274	0,742	-0,038	0,149	0,074	0,136	0,062	0,068
SDV02	-0,456	-0,001	-0,020	-0,044	0,819	-0,120	-0,026	-0,070	-0,084	0,001
SDV04	-0,439	-0,022	-0,004	-0,055	0,794	-0,106	-0,046	-0,060	-0,083	-0,001
SDV03	-0,503	-0,003	-0,015	-0,036	0,783	-0,096	-0,022	-0,065	-0,080	0,003
SDV01	-0,487	0,003	0,002	-0,026	0,760	-0,061	-0,036	-0,089	-0,090	0,026
APC02	0,059	0,077	0,229	0,254	-0,052	0,770	0,021	0,076	0,032	0,173
RAPC01	0,014	0,005	0,092	0,027	-0,139	0,755	0,020	0,065	0,063	0,004
APC05	0,086	0,117	0,226	0,260	0,029	0,690	0,051	0,090	0,010	0,175
APC03	0,088	0,073	0,205	0,484	-0,013	0,610	0,045	0,051	-0,014	0,035
RAPC04	0,048	0,064	0,138	0,034	-0,095	0,512	0,113	0,042	0,117	-0,237
RDE01	0,080	0,120	0,081	0,024	-0,041	0,049	0,878	0,062	0,067	0,099
RDE02	0,125	0,085	0,046	0,023	-0,065	0,093	0,863	0,031	0,081	0,010
RDE03	0,078	0,111	0,077	0,157	0,021	0,040	0,833	0,052	0,078	-0,029
NSB02	0,190	0,133	0,056	0,086	-0,123	0,068	0,084	0,845	0,063	0,032
NSB03	0,109	0,123	0,126	0,214	0,012	0,165	0,041	0,787	-0,021	-0,007
NSB01	0,269	0,089	0,102	-0,005	-0,089	0,040	0,033	0,745	0,091	0,067
PDO01	0,281	0,140	0,074	0,082	-0,094	0,108	0,156	0,085	0,855	0,026
PDO02	0,374	0,053	0,033	0,089	-0,180	0,116	0,131	0,059	0,816	-0,008
INT02	0,019	0,080	0,489	0,080	0,032	0,100	0,062	0,048	-0,019	0,723
CPC02	0,028	0,608	0,037	0,080	-0,015	0,050	0,086	0,100	0,065	0,627

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Note : la rotation a convergé en 7 itérations. n = 1206 signifie l'échantillon après le traitement des données manquantes.

Les cases en rouge ■ identifie l'anomalie reliée aux indicateurs INT et CPC.

Source : logiciel IBM SPSS Statistics.

Bien que les résultats de l'analyse montrent clairement l'existence des 9 facteurs prévus par la théorie (voir le tableau 4.13), il semble y avoir une anomalie. En effet,

les items INT02¹⁰¹ et CPC02¹⁰² seraient reliés à un dixième facteur. Cependant, l'analyse factorielle confirmatoire d'un modèle à 10 facteurs avec SPSS AMOS donne comme résultat une variance négative pour le terme d'erreur « e₂₆ » qui correspond à la variable CPC02 (voir la figure 4.19). En ce sens, l'existence d'un dixième facteur qui expliquerait les résultats du tableau 4.13 pour les indicateurs INT02 et CPC02 n'apparaît pas cohérente. Une analyse factorielle confirmatoire plus poussée est donc nécessaire. Cette analyse est effectuée au moyen des tests d'invariance du modèle de mesure et du modèle structurel à la section 4.16.

4.11.2 La vérification de la fidélité des échelles de mesures

La vérification de la fidélité¹⁰³ des échelles de mesures consiste à s'assurer qu'un instrument de mesure procure des résultats stables suite à des essais indépendants dans des conditions identiques. La fidélité peut être définie comme le rapport entre la variance vraie du résultat d'une mesure et la variance vraie plus la variance de l'erreur de mesure (Tabachnick et Fidell, 2013). Attendu l'impossibilité d'obtenir la variance vraie, la fidélité d'un instrument de mesure est estimée au moyen de coefficients comme l' α de Cronbach (Cronbach, 1951), le ρ de Jöreskog (Fornell et Larcker, 1981) ou le ρ de Raykov (Raykov, 1997).

4.11.2.1 La fidélité des échelles de mesures : α de Cronbach

Le tableau 4.16 présente les résultats du test de fidélité effectué sur les échelles de mesures utilisées lors de la collecte de données. Ce test, dit de cohérence interne, a été produit au moyen du logiciel IBM SPSS Statistics. Le résultat du test prend la

¹⁰¹ Si l'occasion m'était offerte, je partagerais avec mes collègues ... des connaissances liées à des citoyens/bénéficiaires/clients ou à des projets/programmes/services.

¹⁰² Je partage avec mes collègues... des connaissances liées à des citoyens/bénéficiaires/clients ou à des projets/programmes/services.

¹⁰³ Les statisticiens préfèrent généralement le terme **fidélité** au terme **fiabilité** (*reliability*) qui insiste plutôt sur l'aptitude d'un dispositif à fonctionner sans défaillance pendant une période déterminée. (Québec. Office québécois de la langue française, 2015)

forme d'un indice nommé alpha de Cronbach (α de Cronbach) (Cronbach, 1951; Cronbach et Meehl, 1955). Les tests de fidélité portent sur l'échantillon complet avant ($903 < n < 1224$)¹⁰⁴ et après ($n = 1206$)¹⁰⁵ le traitement des données manquantes.

Selon Peterson (1995), le coefficient alpha de Cronbach reste l'indicateur de fidélité d'échelle le plus utilisé. Pour être acceptable, cet indice doit être supérieur à 0,7. Comme le montre le tableau 4.16, toutes les échelles de mesures du questionnaire utilisées lors de cette recherche ont un coefficient alpha de Cronbach supérieur à 0,7. Ces échelles sont donc considérées comme fidèles.

Tableau 4.16 Les indices de fidélité / cohérence interne des échelles de mesure

Nom de la variable / échelle	α de Cronbach		α de Cronbach normalisé		
	Traitement des données manquantes	Avant	Après	Avant	Après
Toutes les variables		0,876	0,873	0,899	0,896
1 Norme subjective (NSB)		0,810	0,804	0,810	0,805
2 État du contrat psychologique (SDV)		0,953	0,952	0,953	0,952
3 Soutien organisationnel perçu(SOP)		0,937	0,936	0,937	0,936
4 Altruisme(ALT)		0,908	0,905	0,909	0,906
5 Attitude envers le partage des connaissances (APC)		0,767	0,765	0,795	0,792
6 Intention de partager des connaissances (INT)		0,880	0,877	0,902	0,899
7 Comportements de partage des connaissances (CPC)		0,900	0,899	0,905	0,904
8 Rendement individuel (RDE)		0,861	0,859	0,861	0,859
9 Performance organisationnelle (PDO)		0,888	0,886	0,889	0,887

Source : construction originale.

4.11.2.2 La fidélité des échelles de mesures : ρ de Jöreskog

Selon Gerbing et Anderson (1988), le coefficient rhô de Jöreskog (ρ_{η}) serait un meilleur indicateur de fidélité ou de cohérence interne que l'alpha de Cronbach, notamment parce qu'il n'est pas dépendant du nombre d'items constituant le facteur.

¹⁰⁴ Fichier « SCT_Qc_2014_.SAV ».

¹⁰⁵ Fichier « Complet_TrieID_M_2.SAV ».

Fornell et Larcker (1981) considèrent qu'une échelle de mesure est fidèle lorsque le ρ_η atteint une valeur supérieure à 0,700.

Dans le cadre de cette recherche, les coefficients α et ρ sont utilisés pour vérifier la fidélité des échelles de mesure dans les phases exploratoire et confirmatoire. Pendant la phase exploratoire, les coefficients servent à confirmer la fidélité et, selon le cas, à justifier l'élimination d'items ou d'échelles de mesure défectueuses. Pendant la phase de validation ou de confirmation des modèles, on vise plutôt à vérifier la stabilité de la fidélité des échelles après avoir modifié un modèle ou avoir changé un échantillon. Le ρ_η se calcule manuellement au moyen de l'équation présentée à la figure 4.6 où λ correspond à la contribution factorielle¹⁰⁶ standardisée d'un indicateur et $Var(\varepsilon)$ à la variance de l'erreur qui y est associée.

$$\rho_\eta = \frac{(\sum_{i=1}^p \lambda_{yi})^2}{(\sum_{i=1}^p \lambda_{yi})^2 + \sum_{i=1}^p Var(\varepsilon_i)}$$

Source : Fornell et Larcker (1981, p. 45-46).

Figure 4.6 Le rhô de Jöreskog.

Les données paramétriques utilisées pour le calcul du ρ_η sont produites par le logiciel SPSS AMOS lors de l'analyse factorielle confirmatoire du modèle de mesure. Ces données et les résultats du calcul du coefficient ρ_η sont présentés dans le tableau 4.17. Le coefficient ρ_η pour le modèle global à neuf (9) facteurs est supérieur à 0,800 pour toutes les échelles confirmant ainsi les résultats obtenus avec le coefficient α de Cronbach. La fidélité de toutes les échelles de mesure est donc confirmée.

¹⁰⁶ Dans le langage des équations structurelles, la contribution factorielle prend le nom de coefficient de régression.

Tableau 4.17 Les indices de fidélité des échelles de mesure (ρ de Jöreskog)

Variable latente	Coefficient de fidélité	
	α de Cronbach normalisé	ρ (η) Jöreskog
1 Norme subjective (NSB)	0,805	0,813
2 État du contrat psychologique (SDV)	0,952	0,953
3 Soutien organisationnel perçu (SOP)	0,936	0,937
4 Altruisme (ALT)	0,906	0,904
5 Attitude (APC)	0,792	0,806
6 Comportement de partage (CPC)	0,904	0,905
7 Intention de partager (INT)	0,899	0,903
8 Rendement individuel (RDE)	0,859	0,861
9 Performance organisationnelle (PDO)	0,887	0,890

Note : $\alpha > 0,7$; $\rho_{\text{Jöreskog}} > 0,8$

Source : construction originale à partir de IBM SPSS Statistics et AMOS

4.11.2.3 La fidélité des échelles de mesure : ρ de Raykov

Dans le contexte de la modélisation et de l'analyse au moyen des équations structurelles, il importe d'estimer la fidélité de l'instrument de mesure dans son ensemble en tenant compte de tous les facteurs, de tous leurs indicateurs et des erreurs de mesures. Il s'agit alors d'évaluer la fidélité combinée d'un modèle structurel de mesure. La fidélité combinée de la mesure d'un facteur ou d'un construit peut être évalué au moyen d'un coefficient qui se nomme le ρ de Raykov. Ce coefficient est préférable à l' α de Cronbach lorsqu'il s'agit d'estimer la fidélité de la mesure d'un construit. De plus, le ρ de Raykov s'interprète de la même façon que l' α de Cronbach. Le logiciel EQS fournit directement le ρ de Raykov (Bentler, 2006; Byrne, 2006; Kline, 2011; Raykov, 1997). Les résultats de l'évaluation des coefficients de fidélité ρ de Raykov et α de Cronbach sont présentés dans le tableau 4.18 pour le modèle de mesure théorique à neuf (9) facteurs utilisés dans cette recherche.

Tableau 4.18 Les indices de fidélité combinée du modèle de mesure (ρ de Raykov)

Échantillon	Coefficient de fidélité	
	α de Cronbach	ρ de Raykov
n = 1206	0,873	0,947
n = 903	0,876	0,943
n = 381	0,878	0,948
n = 416	0,874	0,946

Source: construction originale à partir des résultats du logiciel EQS 6.2.

L'aspect indépendance des essais est obtenu en utilisant quatre (4) échantillons décrits au paragraphe 4.16.1.1. Selon les résultats du coefficient ρ de Raykov, il est possible de dire que l'instrument de mesure est très fidèle et très stable.

4.11.3 L'analyse de la validité de construit

Le concept de la validité de construit s'applique à la vérification de l'aptitude d'une échelle à mesurer précisément et uniquement les variables étudiées (Kline, 2011). La validité de construit se compose notamment de la validité convergente et de la validité discriminante.

4.11.3.1 La validité convergente

La validité convergente consiste à vérifier que les items ou les indicateurs d'un construit sont corrélés entre eux et mesurent bien le même construit. Elle est confirmée lorsque, d'une part, chaque construit partage plus de variances avec ses mesures qu'avec l'erreur au moyen du coefficient ρ_{vc} de convergence ($\rho_{vc} > 0,50$) et d'autre part, lorsque les tests t de Student¹⁰⁷ associés à chaque contribution factorielle (λ) ou coefficient de régression sont significatifs ($> 1,96$) au seuil de 5% (Fornell et Larcker, 1981).

¹⁰⁷ Ce test est effectué par le logiciel SPSS AMOS et le résultat est présenté sous le titre de « rapport critique » dans le tableau 4.19 (Byrne, 2010).

Correspondant à la variance moyenne expliquée d'un construit, le $\rho_{vc(\eta)}$ se calcule manuellement au moyen de l'équation présentée à la figure 4.7 où λ correspond à la contribution factorielle standardisée d'un indicateur et $Var(\epsilon)$ à la variance de l'erreur qui y est associée. Les résultats du calcul du ρ_{vc} et du test de Student sont présentés dans le tableau 4.19.

$$\rho_{vc(\eta)} = \frac{\sum_{i=1}^p \lambda_{yi}^2}{\sum_{i=1}^p \lambda_{yi}^2 + \sum_{i=1}^p Var(\epsilon_i)}$$

Source : Fornell et Larcker (1981, p. 45-46).

Figure 4.7 Le rhô de convergence.

Le coefficient de validité de convergence est supérieur à 0,5 pour tous les construits du modèle global, sauf pour l'attitude envers le partage des connaissances (APC) qui se voit attribuer 0,471. De plus, les résultats du test t de Student sont supérieurs à 1,96 pour tous les indicateurs.

4.11.3.2 La validité discriminante

Pour sa part, la validité discriminante consiste à vérifier que la variance expliquée partagée entre les construits ou les variables latentes est inférieure à la variance expliquée partagée¹⁰⁸ entre les construits et leurs indicateurs (voir $\rho_{vc(\eta)}$ tableau 4.19). La variance entre deux construits est obtenue en élevant au carré leurs corrélations (voir le tableau 4.14). Idéalement, des échelles valides mesurent des construits différents lorsque les corrélations entre les variables latentes sont idéalement faibles ou moyennes ($r < 0,3$; $var < 0,09$) (Fornell et Larcker, 1981; Kline, 2011).

¹⁰⁸ Variance moyenne extraite : *Average variance extracted*.

Tableau 4.19 Les indices de la validité convergente

Variable latente	$\rho_{vc(\eta)}$	Indicateur	Coefficient de régression	Coefficient de régression normalisé (λ)	Erreur type	Rapport critique	p	R ²
1 Norme subjective (NSB)	0,594	NSB01	1	0,686				0,470
		NSB02	1,361	0,878	0,059	23,029	***	0,771
		NSB03	1,054	0,736	0,048	21,956	***	0,542
2 État du contrat psychologique (SDV)	0,834	SDV01	1	0,892				0,796
		SDV02	1,094	0,942	0,020	53,75	***	0,887
		SDV03	1,129	0,927	0,022	51,531	***	0,859
		SDV04	0,984	0,891	0,021	46,846	***	0,795
3 Soutien organisationnel perçu (SOP)	0,652	SOP01	1	0,599				0,358
		SOP02	1,285	0,799	0,059	21,94	***	0,638
		SOP03	1,436	0,861	0,062	23,021	***	0,742
		SOP04	1,392	0,828	0,062	22,464	***	0,686
		SOP05	1,488	0,854	0,065	22,905	***	0,730
		SOP06	1,575	0,842	0,069	22,704	***	0,710
		SOP07	1,48	0,824	0,066	22,392	***	0,679
		SOP08	1,407	0,821	0,063	22,336	***	0,674
4 Altruisme (ALT)	0,704	ALT01	1	0,881				0,774
		ALT02	1	0,920	0,022	45,494	***	0,843
		ALT03	0,817	0,761	0,025	32,626	***	0,583
		ALT04	0,977	0,784	0,028	34,29	***	0,619
5 Attitude (APC)	0,471	RAPC01	1	0,551				0,303
		APC02	1,438	0,850	0,074	19,367	***	0,721
		APC03	1,543	0,771	0,083	18,529	***	0,595
		RAPC04	0,936	0,361	0,087	10,795	***	0,130
		APC05	1,353	0,778	0,073	18,616	***	0,605
6 Intention de partager (INT)	0,614	INT01	0,873	0,850	0,035	24,898	***	0,723
		INT02	0,871	0,551	0,050	17,388	***	0,303
		INT03	0,907	0,876	0,036	25,46	***	0,768
		INT04	0,876	0,906	0,034	26,059	***	0,821
		INT05	0,998	0,808	0,042	23,962	***	0,654
		INT06	1	0,644				0,415
7 Comportement de partage (CPC)	0,618	CPC01	0,888	0,788	0,035	25,443	***	0,622
		CPC02	0,841	0,634	0,041	20,733	***	0,403
		CPC03	0,95	0,852	0,035	27,3	***	0,726
		CPC04	1,057	0,907	0,037	28,789	***	0,822
		CPC05	1,043	0,810	0,040	26,085	***	0,656
		CPC06	1	0,692				0,478
8 Rendement individuel (RDE)	0,674	RDE01	1	0,866				0,750
		RDE02	0,923	0,823	0,030	30,476	***	0,677
		RDE03	0,800	0,771	0,028	28,782	***	0,594
9 Performance organisationnelle (PDO)	0,802	PDO01	1	0,839				0,705
		PDO02	1,203	0,949	0,043	27,68	***	0,900

Note : $\rho_{vc} > 0,5$; $\lambda > 0,7$; rapport critique $> 1,96$; *** = $p < 0,001$. Une case ombrée indique une valeur hors norme.

Source : logiciel IBM SPSS Statistics et AMOS.

Les résultats de l'analyse de la validité discriminante sont présentés dans le tableau 4.20.

Tableau 4.20 La validité discriminante des construits du modèle global à 9 facteurs (n = 1206)

Variable latente	Variance entre les variables latentes								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Norme subjective (NSB)	0,594	0,097	0,156	0,123	0,105	0,125	0,099	0,050	0,085
2 État du contrat psychologique (SDV)		0,834	0,508	0,029	0,050	0,011	0,010	0,024	0,204
3 Soutien organisationnel perçu (SOP)			0,652	0,050	0,036	0,053	0,020	0,047	0,278
4 Altruisme (ALT)				0,704	0,392	0,245	0,438	0,058	0,064
5 Attitude (APC)					0,471	0,108	0,399	0,045	0,071
6 Intention de partager (INT)						0,614	0,201	0,059	0,035
7 Comportement de partage (CPC)							0,618	0,086	0,055
8 Rendement individuel (RDE)								0,674	0,102
9 Performance organisationnelle (PDO)									0,802

En gras sur la diagonale sont indiquées les variances moyennes extraites entre un construit et ses indicateurs : $\rho_{ve(\eta)}$. Une case ombrée indique une valeur hors norme.

Source : SPSS AMOS

Dans tous les cas, la variance moyenne extraite entre un construit et ses indicateurs ($\rho_{ve(\eta)}$) est plus grande que la variance expliquée entre les variables latentes. Cependant, plusieurs variances entre les variables latentes sont supérieures à 0,09. Cette situation signifie qu'il pourrait exister un problème de multicolinéarité entre certains construits. Le problème devra être étudié en profondeur. Il est néanmoins possible de dire que l'instrument de mesure permet de discriminer les construits.

4.12 L'analyse factorielle confirmatoire

Selon Tabachnick et Fidell (2013, p. 616), la vérification d'un modèle théorique complexe requiert l'usage de l'analyse au moyen de la modélisation par équations structurelles. Ce processus permet d'évaluer des théories formulées *a priori* afin d'expliquer les caractéristiques de variables observées empiriquement comme des corrélations, des variances des covariances ou des moyennes.

Il s'agit dans un premier temps de vérifier le niveau d'adéquation entre les données recueillies lors de la recherche et le modèle factoriel prédit par la théorie. Il faut d'abord s'assurer que l'instrument de mesure utilisé pour recueillir les données est adéquat en confirmant sa validité et sa fidélité. Le modèle factoriel prend alors le nom de modèle de mesure, et la technique d'analyse celui d'analyse factorielle

confirmatoire. Identifié par le sigle MM₀, le modèle de mesure théorique de la recherche est présenté à la figure 4.8.

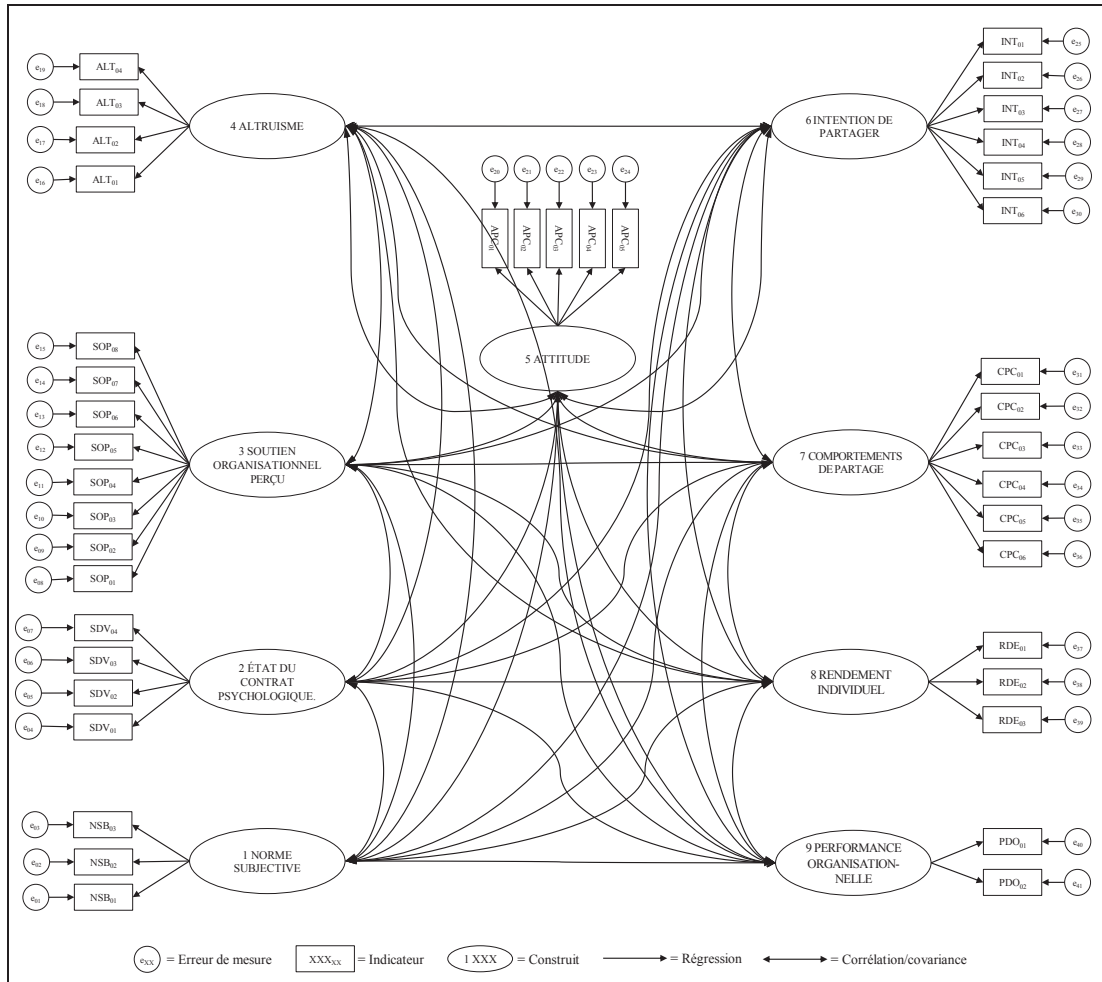


Figure 4.8 Le modèle de mesure théorique à 9 facteurs MM₀.

Ce modèle théorique de mesure est composé de neuf (9) facteurs ou variables latentes qui représentent les construits théoriques qui soutiennent cette recherche. Ces variables latentes définies théoriquement sont censées expliquer la présence d'indicateurs dans la réalité observée. Ces indicateurs constituent alors des variables observables au moyen d'un instrument de mesure qui prend la forme d'un

questionnaire autoadministré à un échantillon de personnes. Chaque item du questionnaire devient ainsi une variable qui indique l'effet observable du construit théorique qu'elle représente. En ce sens, les indicateurs ou variables ou items du questionnaire sont regroupés selon chaque construit qu'ils représentent. Ainsi, le modèle théorique global présenté dans le schéma de la figure 4.8 comporte 41 indicateurs dont les principales caractéristiques sont présentées dans le tableau 4.21. L'ensemble des variables latentes et des indicateurs avec la représentation statistique linéaire (régression, covariance ou corrélation) qui les relie se nomme le modèle de mesure. Ce modèle de mesure est une théorie. L'analyse factorielle confirmatoire consiste alors, entre autres, à vérifier que le modèle de mesure théorique correspond effectivement aux données de l'échantillon en fonction des résultats des indices d'ajustement.

Ainsi, l'analyse factorielle confirmatoire permet de comparer la matrice de covariance créée à partir des données empiriques à une matrice de covariance théorique estimée de la population sous étude. La méthode permet de répondre à la question suivante : « Le modèle théorique produit-il une matrice de covariance estimée qui est cohérente avec la matrice de covariance empirique de l'échantillon censé représenter la population ? » La réponse à cette question prend la forme d'une évaluation de l'ajustement du modèle théorique aux données empiriques au moyen d'indicateurs.

Tableau 4.21 Les coefficients de régression du modèle global à 9 facteurs (n = 1206)

Variable latente	Indicateur	Coefficient de régression	Coefficient de régression normalisé (λ)	Erreur type	Rapport critique	R ²
1 Norme subjective (NSB)	NSB01	1	0,686			0,470
	NSB02	1,361	0,878	0,069	19,774	0,771
	NSB03	1,054	0,736	0,062	16,948	0,542
2 État du contrat psychologique (SDV)	SDV01	1	0,892			0,796
	SDV02	1,094	0,942	0,019	57,626	0,887
	SDV03	1,129	0,927	0,023	50,110	0,859
	SDV04	0,984	0,891	0,024	40,531	0,795
3 Soutien organisationnel perçu (SOP)	SOP01	1	0,599			0,358
	SOP02	1,285	0,799	0,058	22,111	0,638
	SOP03	1,436	0,861	0,069	20,692	0,742
	SOP04	1,392	0,828	0,073	19,125	0,686
	SOP05	1,488	0,854	0,074	20,075	0,730
	SOP06	1,575	0,842	0,082	19,164	0,710
	SOP07	1,480	0,824	0,067	22,079	0,679
	SOP08	1,407	0,821	0,072	19,461	0,674
4 Altruisme (ALT)	ALT01	1	0,881			0,774
	ALT02	1,000	0,920	0,028	35,163	0,843
	ALT03	0,817	0,761	0,029	28,350	0,583
	ALT04	0,977	0,784	0,041	24,151	0,619
5 Attitude (APC)	RAPC01	1	0,551			0,303
	APC02	1,438	0,850	0,118	12,196	0,721
	APC03	1,543	0,771	0,134	11,508	0,595
	RAPC04	0,936	0,361	0,080	11,678	0,130
	APC05	1,353	0,778	0,139	9,769	0,605
6 Intention de partager (INT)	INT01	1	0,850			0,723
	INT02	0,997	0,551	0,049	20,208	0,303
	INT03	1,039	0,876	0,038	27,375	0,768
	INT04	1,003	0,906	0,031	32,643	0,821
	INT05	1,143	0,808	0,044	26,147	0,654
	INT06	1,145	0,644	0,051	22,604	0,415
7 Comportement de partage (CPC)	CPC01	1	0,788			0,622
	CPC02	0,947	0,634	0,036	26,041	0,403
	CPC03	1,071	0,852	0,032	33,332	0,726
	CPC04	1,190	0,907	0,030	39,360	0,822
	CPC05	1,175	0,810	0,038	30,789	0,656
	CPC06	1,126	0,692	0,048	23,244	0,478
8 Rendement individuel (RDE)	RDE01	1	0,866			0,750
	RDE02	0,923	0,823	0,040	22,955	0,677
	RDE03	0,800	0,771	0,032	24,709	0,594
9 Performance organisationnelle (PDO)	PDO01	1	0,839			0,705
	PDO02	1,203	0,949	0,051	23,628	0,900

Note : R² : carré du coefficient de corrélation multiple (R²_{sme}) > 0,5; l'erreur type et le rapport critique (> 1,96) sont des valeurs robustes. Tous les rapports critiques sont significatifs à p < 0,05.

Source : construction originale à partir de IBM SPSS AMOS 22.0 et de EQS 6.2.

Les indices d'ajustement retenus aux fins de l'évaluation de tous les modèles structurels théoriques de la recherche sont présentés dans le tableau 4.22. Selon Byrne (2006, 2010), les indices χ^2 , χ^2/dl et GFI perdent de la fiabilité lorsque l'hypothèse de

la normalité multivariée des données n'est pas satisfaite¹⁰⁹ ou lorsque les modèles sont complexes, notamment parce que les analyses demandent alors un échantillon élevé afin de remédier au problème.

Tableau 4.22 Les indices d'ajustement, leur valeur critique et leur description

Type d'indice	Indice	Valeur critique	Description
Absolu	χ^2	Plus petit possible	Représente la différence entre la matrice de covariance théorique et la matrice observée.
	GFI (Goodness of Fit Index)	$\geq 0,90$	Mesure de la quantité relative de la variance et de la covariance expliquée par le modèle théorique.
	SRMR (Standardized Root Mean Square of Residual)	$< 0,08$	Représente la différence moyenne entre la matrice des corrélations de l'échantillon et celle du modèle théorique.
Comparaison	NNFI (Non-Normed Fit Index)	$\geq 0,95$	Comparaison de la valeur du χ^2 du modèle théorique à celle du modèle indépendant.
	CFI (Comparison Fit Index)	$\geq 0,95$	Comparaison au modèle saturé ou indépendant. Permet de constater la diminution relative du manque d'ajustement.
Parcimonie	RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	$< 0,06$	Représente l'erreur d'estimation de la covariance de la population. Indépendant de la taille de l'échantillon et de la complexité. Borne supérieure de l'intervalle de confiance $< 0,10$.
	AIC (Akaike Information Criterion)	Plus petit possible	Représente la possibilité de reproduire les paramètres estimés du modèle dans la population.

Source : Barrett (2007); Byrne (2006, 2010); Hooper, Coughlan et Mullen (2008); Hu et Bentler (1999); Kline (2011); Schumacker et Lomax (2010).

Or, le χ^2 subit une inflation lorsque la taille de l'échantillon est élevée ($n = 1206$). En ce sens, les indices χ^2 et GFI sont rapportés davantage par tradition que par utilité. Il faudrait donc se fier surtout aux autres indices mentionnés dans le tableau 4.22 pour juger de l'ajustement des modèles (Barrett, 2007; Byrne, 2006, 2010; Hooper *et al.*, 2008; Hu et Bentler, 1999; Kline, 2011; Schumacker et Lomax, 2010).

4.12.1 Les tests d'ajustement du modèle théorique de mesure

Les tests d'ajustement sont effectués sur le modèle théorique de mesure MM_0 illustré à la figure 4.8. Ces tests sont effectués sur l'échantillon de données empiriques

¹⁰⁹ Voir la section 4.8.

obtenues à partir des réponses au questionnaire. Cet échantillon global¹¹⁰ (n = 1206) contient tous les cas après traitement des données manquantes.

Les résultats¹¹¹ des tests d'ajustement effectués à l'aide du logiciel EQS 6.2 sont présentés dans le tableau 4.23. Ces tests ont été effectués selon la méthode du maximum de vraisemblance et de l'approche robuste¹¹² spécifique au logiciel EQS qui permet d'atténuer les effets de la non-normalité des données (Byrne, 2006). Selon Byrne (2006), les indices d'ajustement les plus importants à considérer lors d'une analyse sont le SRMR, le CFI, le NNFI, le RMSEA et l'AIC. Le χ^2 et le GFI sont des indices trop sensibles à la taille d'échantillon pour être vraiment utiles et sont rapportés par tradition.

Tous les liens entre les variables ainsi que leur variance sont significatifs au seuil $p < 0,05$.

Tableau 4.23 L'analyse factorielle confirmatoire : les indices d'ajustement du modèle théorique de mesure

Modèle	Méthode	χ^2	dl	GFI	SRMR	CFI	NNFI	RMSEA	IC 90%	AIC
MM ₀	Maximum de vraisemblance (MV)	4110,60***	743	0,853	0,042	0,909	0,899	0,061	0,059; 0,063	2624,60
	MV robuste	3184,19***	743	---	---	0,918	0,909	0,052	0,050; 0,054	1698,19

Note: dl : degré de liberté; GFI : goodness of fit index ($\geq 0,90$); SRMR : standardized root mean square of residual ($< 0,08$); NNFI : non-normed fit index ($\geq 0,95$); CFI : comparative fit index ($\geq 0,95$); AIC: Akaike information index (plus petit possible); RMSEA: root mean square error of approximation ($< 0,06$); IC 90%: intervalle de confiance du RMSEA; *** $p < 0,001$. Les cases ombrées indiquent les valeurs des indices d'ajustement retenues pour l'analyse structurelle.

Source: construction originale à partir des résultats du logiciel EQS 6.2.

¹¹⁰ Fichier « Complet_TrieID_M_2.SAV ».

¹¹¹ Selon (Bentler, 2006), le test de la différence du χ^2 (test $D = \Delta\chi^2 \Delta dl$) est redondant lorsque l'on utilise le logiciel EQS 6.2. En effet, ce logiciel effectue les tests du multiplicateur de Lagrange et de Wald qui sont équivalents.

¹¹² La valeur du χ^2 présentée dans les tableaux des résultats des tests d'ajustement pour la méthode robuste correspond à celle du χ^2 étalonné de Satorra-Bentler (S-B χ^2) (Bentler, 2006).

Ainsi, d'une manière générale, considérant que les indices les plus importants des tests robustes d'ajustement présentés dans le tableau 4.23 sont assez près des normes, il est possible de dire que le modèle théorique de mesure à 9 facteurs s'ajuste assez bien aux données empiriques obtenues lors du sondage auprès de ministères et d'organismes de l'administration publique québécoise.

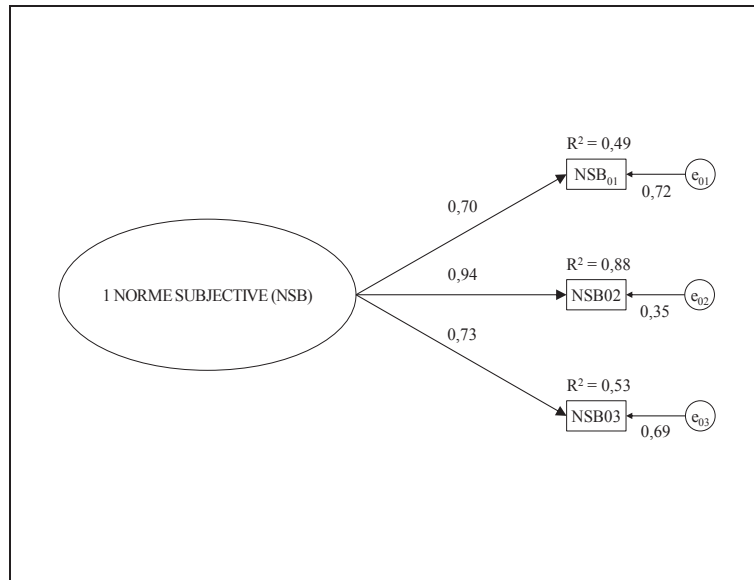
Il importe néanmoins de s'assurer de la possibilité d'améliorer l'ajustement du modèle théorique de mesure aux données empiriques recueillies. Une première étape de ce processus consiste à vérifier l'ajustement du modèle de mesure de chaque variable latente prise individuellement. Les résultats de cette analyse sont ensuite utilisés lors d'une deuxième étape afin d'améliorer l'ajustement du modèle global à neuf (9) facteurs (Roussel, Durrieu, Campoy et El Akremi, 2002).

4.12.2 La vérification de l'ajustement des échelles individuelles de mesure

La qualité de l'ajustement des modèles individuels de mesure aux résultats obtenus lors du sondage est évaluée pour les neuf (9) variables latentes du modèle de recherche. Attendu la simplicité des modèles individuels, les tests d'ajustement sont tous effectués sur l'échantillon aléatoire stratifié ($n = 381$) puisque selon les recommandations de Roussel *et al.* (2002), il est préférable de réduire la taille de l'échantillon lorsque les modèles sont simples. Une valeur de R^2 inférieure à 0,5 signifie que le terme d'erreur explique plus de variances que l'indicateur. Il faudrait alors considérer l'opportunité d'éliminer l'item parce qu'il expliquerait peu le modèle. Selon Byrne (2006, p. 136), la covariance ou la corrélation entre les termes d'erreurs d'un modèle de mesure représente une erreur systématique plutôt qu'aléatoire. Par exemple, un lien entre les termes d'erreurs pourrait indiquer soit qu'un facteur n'est pas complètement mesuré par les items d'un questionnaire, soit que des items sont redondants, soit que les répondants introduisent un biais comme la complaisance ou la désirabilité sociale dans les résultats.

4.12.2.1 L'ajustement de l'échelle de mesure de la norme subjective (NSB)

Le modèle de mesure de la norme subjective envers le partage des connaissances est représenté à la figure 4.9. Les valeurs standardisées des paramètres estimés sont inscrites dans le schéma.



Source : construction originale à partir de EQS 6.2.

Figure 4.9 Le modèle de mesure de la norme subjective (NSB).

Les résultats des tests d'ajustement sont présentés dans le tableau 4.24. Ce modèle de mesure n'a pas été modifié si on le compare au modèle de base (cf. figure 4.8). Les tests d'ajustement montrent que le modèle de mesure de la norme subjective apparaît très acceptable.

Tableau 4.24 L'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle NSB

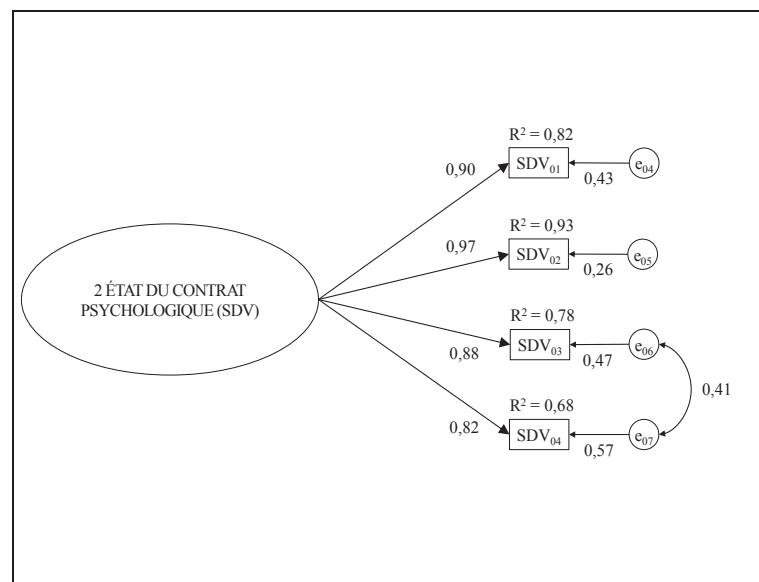
Modèle / méthode / modification	χ^2	dl	GFI	SRMR	CFI	NNFI	RMSEA	IC 90%	AIC
NSB maximum de vraisemblance (MV)	0,88	1	0,998	0,040	1,000	1,001	0,0	0,000; 0,132	-1,12
NSB MV robuste	0,68	1	---	---	1,000	1,005	0,0	0,000; 0,126	-1,32

Note: dl : degré de liberté; GFI : goodness of fit index ($\geq 0,90$); SRMR : standardized root mean square of residual ($< 0,08$); NNFI: non-normed fit index ($\geq 0,95$); CFI: comparative fit index ($\geq 0,95$); AIC: Akaike information index (plus petit possible); RMSEA: root mean square error of approximation ($< 0,06$); IC 90%: intervalle de confiance du RMSEA. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; p = non significatif. Les cases ombrées indiquent les valeurs des indices d'ajustement retenues pour l'analyse structurelle.

Source: construction originale à partir des résultats du logiciel EQS 6.2.

4.12.2.2 L'ajustement de l'échelle de mesure de l'état du contrat psychologique (SDV)

Le modèle de mesure de l'état du contrat psychologique est représenté à la figure 4.10. Les valeurs standardisées des paramètres estimés sont inscrites dans le schéma.



Source : construction originale à partir de EQS 6.2.

Figure 4.10 Le modèle de mesure de l'état du contrat psychologique (SDV).

Les résultats des tests d'ajustement sont donnés dans le tableau 4.25. Certaines modifications au modèle de mesure de base (cf. figure 4.8) ont été introduites afin

d'améliorer l'ajustement du modèle aux données recueillies lors du sondage. Incorporées au schéma de la figure 4.10, ces modifications consistent en l'ajout d'une corrélation entre les termes d'erreurs e_{06} et e_{07} . Si l'on considère les statistiques descriptives pour les items SDV_{03} et SDV_{04} dans le tableau E.2, auxquels correspondent ces deux termes d'erreurs, il pourrait s'agir d'un cas où les répondants font preuve de complaisance ou de désirabilité.

Nonobstant l'interprétation qui sera faite de cette situation, le modèle de mesure du soutien organisationnel perçu apparaît très acceptable. Les contributions factorielles sont plus grandes que 0,7 et les R^2 sont plus grands que 0,5.

Tableau 4.25 L'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle SDV

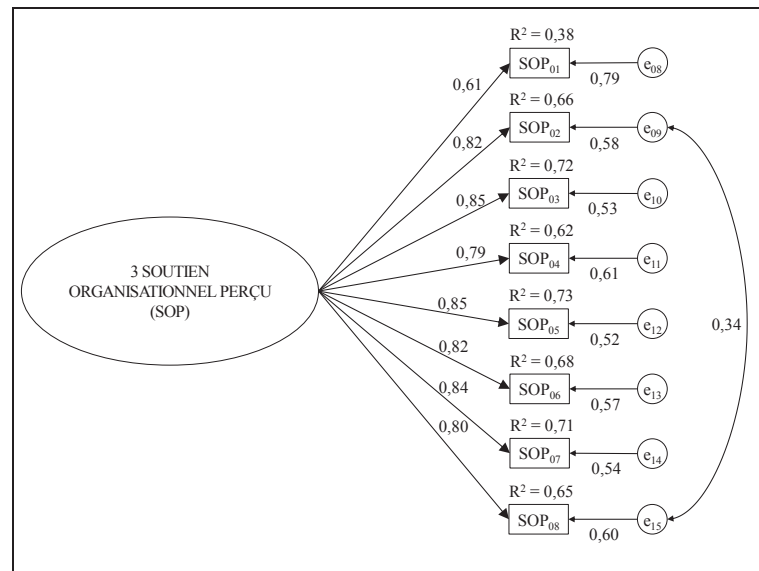
Modèle / méthode / modification	χ^2	dl	GFI	SRMR	CFI	NNFI	RMSEA	IC 90%	AIC
SDV maximum de vraisemblance (MV)	53,78 ***	2	0,931	0,024	0,966	0,899	0,261	0,202; 0,321	49,78
SDV MV robuste	24,56 ***	2	---	---	0,982	0,946	0,172	0,115; 0,236	20,56
SDV MV avec corrélations (r) $e_{06} - e_{07}$	6,21*	1	0,992	0,007	0,997	0,980	0,117	0,043; 0,212	4,21
SDV MV robuste avec r $e_{06} - e_{07}$	3,32	1	---	---	0,998	0,989	0,078	0,000; 0,178	1,32

Note: dl : degré de liberté; GFI : goodness of fit index ($\geq 0,90$); SRMR : standardized root mean square of residual ($< 0,08$); NNFI : non-normed fit index ($\geq 0,95$); CFI : comparative fit index ($\geq 0,95$); AIC : Akaike information index (plus petit possible); RMSEA : root mean square error of approximation ($< 0,06$); IC 90% : intervalle de confiance du RMSEA. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; p = non significatif. Les cases ombrées indiquent les valeurs des indices d'ajustement retenues pour l'analyse structurelle.

Source: construction originale à partir des résultats du logiciel EQS 6.2.

4.12.2.3 L'ajustement de l'échelle de mesure du soutien organisationnel perçu (SOP)

Le modèle de mesure du soutien organisationnel perçu est représenté à la figure 4.11. Les valeurs standardisées des paramètres estimés sont inscrites dans le schéma.



Source : construction originale à partir de EQS 6.2.

Figure 4.11 Le modèle de mesure du soutien organisationnel perçu (SOP).

Les résultats des tests d'ajustement sont donnés dans le tableau 4.26. Une modification au modèle de mesure de base (cf. figure 4.8) a été introduite afin d'améliorer l'ajustement du modèle aux données recueillies lors du sondage. Incorporée au schéma de la figure 4.11, cette modification consiste en l'ajout d'une corrélation entre les termes d'erreurs e_{09} et e_{15} . Cette corrélation pourrait s'expliquer par le fait que les items SOP₀₂ et SOP₀₈ ont une formulation très proche l'une de l'autre (cf. tableau E.3).

De plus, la valeur du R^2 pour l'item SOP₀₁ est de 0,38, ce qui révèle que cette variable explique seulement 38 % de la variance, mais 62 % du terme d'erreur. Ainsi, les valeurs de la contribution factorielle et du R^2 de l'item SOP₀₁, respectivement plus petites que 0,7 et 0,5, ne satisfont pas aux normes attendues. Nonobstant l'interprétation qui sera faite de cette situation, le modèle de mesure du soutien organisationnel perçu apparaît très acceptable.

Tableau 4.26 L'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle SOP

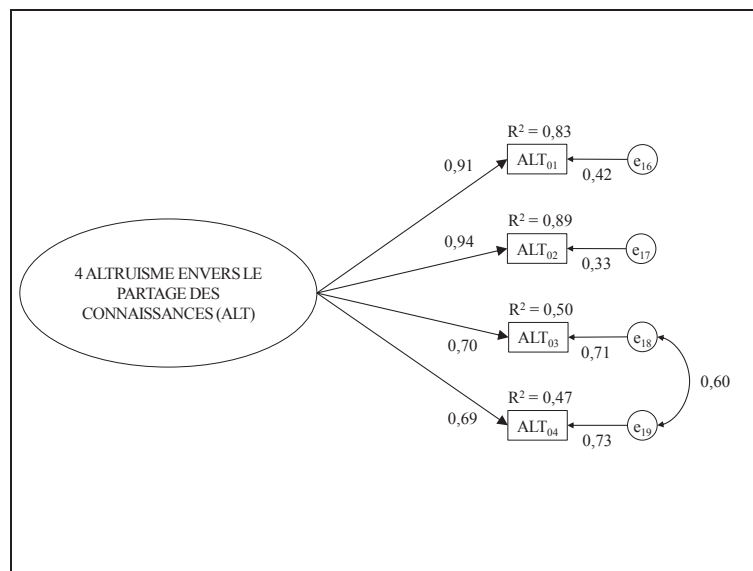
Modèle / méthode / modification	χ^2	dl	GFI	SRMR	CFI	NNFI	RMSEA	IC 90%	AIC
SOP maximum de vraisemblance (MV)	98,90 ***	20	0,942	0,029	0,965	0,951	0,102	0,082; 0,122	58,90
SOP MV robuste	73,53 ***	20	---	---	0,963	0,949	0,084	0,064; 0,104	35,53
SOP MV avec corrélations (r) $e_{09}-e_{15}$	64,19 ***	19	0,961	0,025	0,980	0,971	0,079	0,058; 0,100	26,19
SOP MV robuste avec r $e_{09}-e_{15}$	48,15 ***	19	---	---	0,980	0,971	0,064	0,041; 0,086	10,15

Note: dl : degré de liberté; GFI : goodness of fit index ($\geq 0,90$); SRMR : standardized root mean square of residual ($< 0,08$); NNFI: non-normed fit index ($\geq 0,95$); CFI: comparative fit index ($\geq 0,95$); AIC: Akaike information index (plus petit possible); RMSEA: root mean square error of approximation ($< 0,06$); IC 90%: intervalle de confiance du RMSEA. ** p < 0,01; *** p < 0,001; p = non significatif. Les cases ombrées indiquent les valeurs des indices d'ajustement retenues pour l'analyse structurelle.

Source: construction originale à partir des résultats du logiciel EQS 6.2.

4.12.2.4 L'ajustement de l'échelle de mesure de l'altruisme envers le partage des connaissances (ALT)

Le modèle de mesure de l'altruisme envers le partage des connaissances est représenté à la figure 4.12.



Source : construction originale à partir de EQS 6.2.

Figure 4.12 Le modèle de mesure de l'altruisme envers le partage des connaissances (ALT).

Les valeurs standardisées des paramètres estimés sont inscrites dans le schéma de la figure 4.12. Les résultats des tests d'ajustement sont donnés dans le tableau 4.27. Une modification au modèle de mesure de base (cf. figure 4.8) a été introduite afin

d'améliorer l'ajustement du modèle aux données recueillies lors du sondage. Incorporée au schéma de la figure 4.12, cette modification consiste en l'ajout d'une corrélation entre les termes d'erreurs e_{18} et e_{19} . Cette corrélation pourrait s'expliquer par le fait que les répondants pourraient avoir interprété les items comme étant presque identiques dans leur formulation (cf. tableau E.4). Nonobstant l'interprétation qui sera faite de cette situation, le modèle de mesure de l'altruisme envers le partage des connaissances apparaît très acceptable.

Tableau 4.27 L'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle ALT

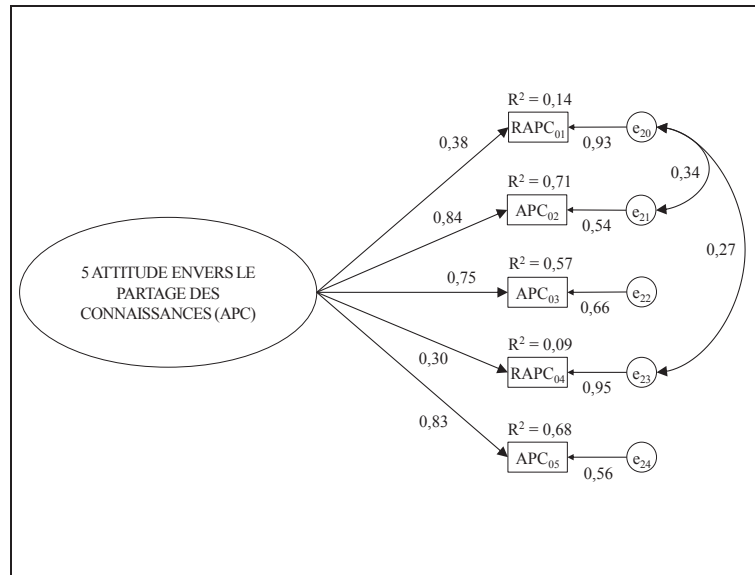
Modèle / méthode / modification	χ^2	dl	GFI	SRMR	CFI	NNFI	RMSEA	IC 90%	AIC
ALT maximum de vraisemblance (MV)	153,04 ***	2	0,842	0,079	0,868	0,603	0,446	0,386; 0,505	149,04
ALT MV robuste	58,41***	2	---	---	0,949	0,847	0,272	0,214; 0,333	54,41
ALT MV avec corrélations (r) e_{18} - e_{19}	3,77	1	0,995	0,006	0,998	0,985	0,085	0,000; 0,184	1,77
ALT MV robuste avec r e_{18} - e_{19}	1,92	1	---	---	0,999	0,995	0,049	0,000; 0,155	-0,08

Note : dl : degré de liberté; GFI : goodness of fit index ($\geq 0,90$); SRMR : standardized root mean square of residual ($< 0,08$); NNFI: non-normed fit index ($\geq 0,95$); CFI: comparative fit index ($\geq 0,95$); AIC: Akaike information index (plus petit possible); RMSEA: root mean square error of approximation ($< 0,06$); IC 90%: intervalle de confiance du RMSEA. ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; p = non significatif. Les cases ombrées indiquent les valeurs des indices d'ajustement retenues pour l'analyse structurelle.

Source: construction originale à partir des résultats du logiciel EQS 6.2.

4.12.2.5 L'ajustement de l'échelle de mesure de l'attitude envers le partage des connaissances (APC)

Le modèle de mesure de l'attitude envers le partage des connaissances est représenté à la figure 4.13. Les valeurs standardisées des paramètres estimés sont inscrites dans le schéma. Les résultats des tests d'ajustement sont donnés dans le tableau 4.28. Certaines modifications au modèle de mesure de base (cf. figure 4.8) ont été introduites afin d'améliorer l'ajustement du modèle aux données recueillies lors du sondage. Incorporées au schéma de la figure 4.13, ces modifications consistent en l'ajout de corrélations entre les termes d'erreurs e_{20} et e_{21} , et entre les termes d'erreurs e_{20} et e_{23} . Ces corrélations pourraient s'expliquer par le fait que les répondants pourraient avoir interprété les items $RAPC_{01}$, APC_{02} et $RAPC_{04}$ comme étant redondants ou incohérents (cf. tableau E.5). De plus, les valeurs du R^2 pour les items $RAPC_{01}$ et $RAPC_{04}$ sont respectivement de 0,14 et de 0,09.



Source : construction originale à partir de EQS 6.2.

Figure 4.13 Le modèle de mesure de l'attitude envers le partage des connaissances (APC).

Ces résultats révèlent que ces variables expliquent seulement 14 % et 9 % de la variance, mais 86 % et 91 % du terme d'erreur. Nonobstant l'interprétation qui sera faite de cette situation, le modèle de mesure de l'attitude envers le partage des connaissances apparaît très acceptable.

Tableau 4.28 L'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle APC

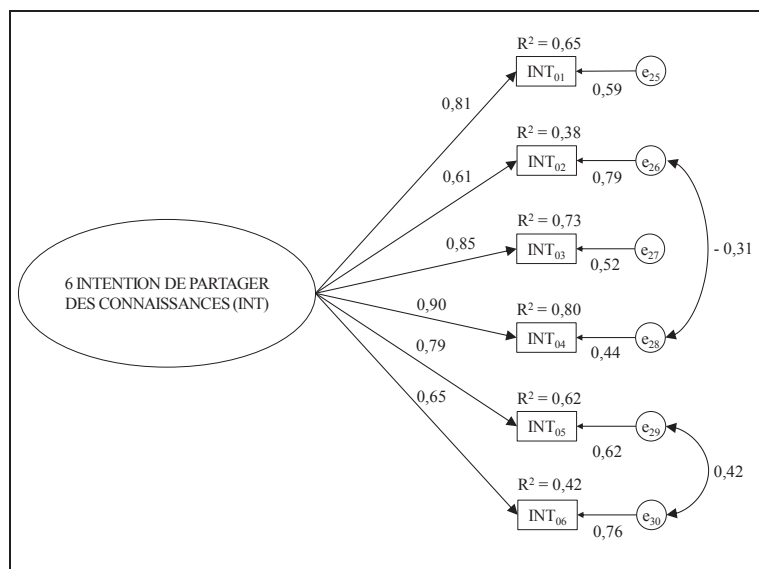
Modèle / méthode / modification	χ^2	dl	GFI	SRMR	CFI	NNFI	RMSEA	IC 90%	AIC
APC maximum de vraisemblance (MV)	56,83 ***	5	0,946	0,049	0,921	0,842	0,165	0,127; 0,204	46,83
APC MV robuste	33,16***	5	---	---	0,878	0,757	0,122	0,084; 0,162	23,16
APC MV avec corrélations (r) e ₂₀ -e ₂₁ et e ₂₀ -e ₂₃	6,20	3	0,994	0,017	0,995	0,984	0,053	0,000; 0,113	0,20
APC MV robuste avec r e ₂₀ -e ₂₁ et e ₂₀ -e ₂₃	3,20	3	---	---	0,999	0,997	0,013	0,000; 0,088	-2,80

Note: dl : degré de liberté; GFI : goodness of fit index ($\geq 0,90$); SRMR : standardized root mean square of residual ($< 0,08$); NNFI : non-normed fit index ($\geq 0,95$); CFI : comparative fit index ($\geq 0,95$); AIC: Akaike information index (plus petit possible); RMSEA: root mean square error of approximation ($< 0,06$); IC 90%: intervalle de confiance du RMSEA. ** p < 0,01; *** p < 0,001; p = non significatif. Les cases ombrées indiquent les valeurs des indices d'ajustement retenues pour l'analyse structurelle.

Source: construction originale à partir des résultats du logiciel EQS 6.2.

4.12.2.6 L'ajustement de l'échelle de mesure de l'intention de partager des connaissances (INT)

Le modèle de mesure de l'intention de partager des connaissances est représenté à la figure 4.14.



Source : construction originale à partir de EQS 6.2.

Figure 4.14 Le modèle de mesure de l'intention de partager des connaissances (INT).

Les valeurs standardisées des paramètres estimés sont inscrites dans le schéma de la figure 4.14. Les résultats des tests d'ajustement sont donnés dans le tableau 4.29. Certaines modifications au modèle de mesure de base ont été introduites afin d'améliorer l'ajustement du modèle aux données recueillies lors du sondage. Incorporées au schéma de la figure 4.14, ces modifications consistent en l'ajout de corrélations entre les termes d'erreurs e_{26} et e_{28} , et entre les termes d'erreurs e_{29} et e_{30} . La corrélation négative (- 0,31) entre les termes d'erreur e_{26} et e_{28} des items INT₀₂ et INT₀₄ (cf. tableau E.6) pourrait s'expliquer par le fait que les répondants qui acceptent de partager des connaissances liées à des citoyens ne sont pas nécessairement disposés à le faire quand il s'agit des connaissances liées à leur savoir-faire professionnel. La corrélation entre les termes d'erreurs des items INT₀₅ et

INT₀₆ pourrait correspondre au fait que les répondants qui partagent des connaissances acquises dans des établissements d'enseignement accepteraient de partager aussi des connaissances scientifiques ou *vice versa*. De plus, les valeurs du R² pour les items INT₀₂ et INT₀₆ sont respectivement de 0,38 et de 0,42, ce qui signifie que ces variables expliquent seulement 38% et 42% de la variance, mais 62% et 58% du terme d'erreur. Nonobstant l'interprétation qui sera faite de cette situation, le modèle de mesure de l'intention de partager des connaissances apparaît très acceptable.

Tableau 29 L'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle INT

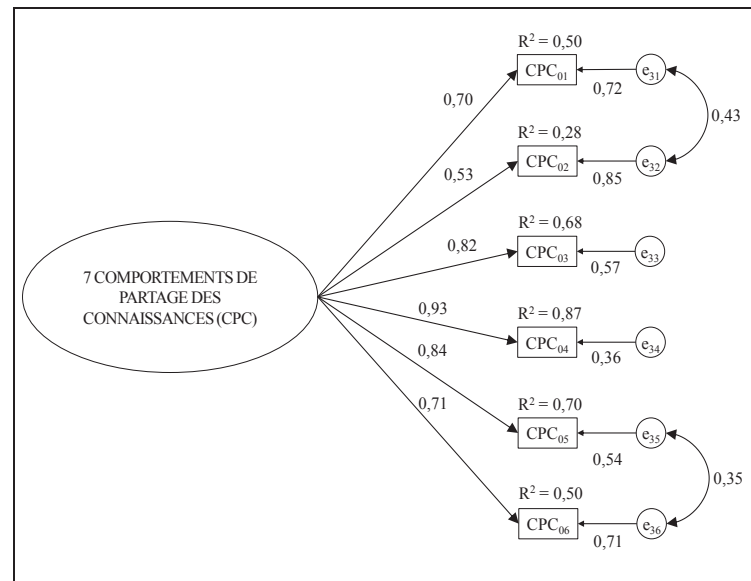
Modèle / méthode / modification	χ^2	dl	GFI	SRMR	CFI	NNFI	RMSEA	IC 90%	AIC
INT maximum de vraisemblance (MV)	86,13***	9	0,928	0,044	0,945	0,908	0,150	0,122; 0,179	68,13
INT MV robuste	44,82***	9	---	---	0,964	0,941	0,102	0,074; 0,133	26,82
INT MV avec corrélations (r) e ₂₆ -e ₂₈ et e ₂₉ -e ₃₀	14,90*	7	0,987	0,023	0,994	0,988	0,054	0,013; 0,093	0,90
INT MV robuste avec r e ₂₆ -e ₂₈ et e ₂₉ -e ₃₀	7,97	7	---	---	0,999	0,998	0,019	0,000; 0,068	-6,03

Note: dl : degré de liberté; GFI : goodness of fit index ($\geq 0,90$); SRMR : standardized root mean square of residual ($< 0,08$); NNFI : non-normed fit index ($\geq 0,95$); CFI : comparative fit index ($\geq 0,95$); AIC: Akaike information index (plus petit possible); RMSEA: root mean square error of approximation ($< 0,06$); IC 90%: intervalle de confiance du RMSEA. ** p < 0,01; *** p < 0,001; p = non significatif. Les cases ombrées indiquent les valeurs des indices d'ajustement retenues pour l'analyse structurelle.

Source: construction originale à partir des résultats du logiciel EQS 6.2.

4.12.2.7 L'ajustement de l'échelle de mesure des comportements de partage des connaissances (CPC)

Le modèle de mesure des comportements de partage des connaissances est présenté à la figure 4.15. Les valeurs standardisées des paramètres estimés sont inscrites dans le schéma.



Source : construction originale à partir de EQS 6.2.

Figure 4.15 Le modèle de mesure des comportements de partage des connaissances (CPC).

Les résultats des tests d'ajustement sont donnés dans le tableau 4.30. Certaines modifications au modèle de mesure de base ont été introduites afin d'améliorer l'ajustement du modèle aux données recueillies lors du sondage. Incorporées au schéma de la figure 4.15, ces modifications consistent en l'ajout de corrélations entre les termes d'erreurs e_{31} et e_{32} et entre les termes d'erreurs e_{35} et e_{36} . Ces corrélations pourraient s'expliquer par le fait que les répondants qui partagent des connaissances factuelles concernant le travail partagent aussi bien des connaissances liées aux citoyens (items CPC_{01} et CPC_{02}). De la même manière, les répondants qui partagent des connaissances acquises dans un établissement d'enseignement partagent aussi des connaissances scientifiques concernant le travail (cf. tableau E.7).

De plus, les valeurs du R^2 pour les items CPC_{01} , CPC_{02} et CPC_{06} sont respectivement de 0,50, de 0,28 et de 0,50. Ces résultats indiquent donc que ces variables expliquent seulement 50 %, 28 % et 50 % de la variance, mais 50 %, 72 % et 50 % du terme d'erreur.

Nonobstant l'interprétation qui sera faite de cette situation, le modèle de mesure des comportements de partage des connaissances apparaît très acceptable.

Tableau 4.30 L'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle CPC

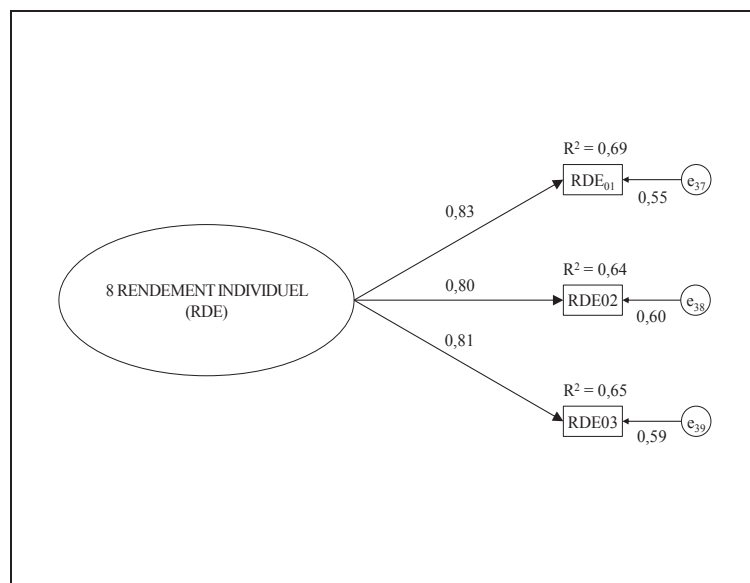
Modèle / méthode / modification	χ^2	dl	GFI	SRMR	CFI	NNFI	RMSEA	IC 90%	AIC
CPC maximum de vraisemblance (MV)	128,20***	9	0,896	0,060	0,919	0,864	0,187	0,158; 0,215	110,20
CPC MV robuste	96,48***	9	---	---	0,930	0,884	0,160	0,131; 0,189	78,48
CPC MV avec corrélations (r) e_{31} - e_{32} et e_{35} - e_{36}	24,39***	7	0,980	0,025	0,988	0,975	0,081	0,047; 0,117	10,39
CPC MV robuste avec r e_{31} - e_{32} et e_{35} - e_{36}	20,60**	7	---	---	0,989	0,977	0,072	0,037; 0,108	6,60

Note: dl : degré de liberté; GFI : goodness of fit index ($\geq 0,90$); SRMR : standardized root mean square of residual ($< 0,08$); NNFI: non-normed fit index ($\geq 0,95$); CFI: comparative fit index ($\geq 0,95$); AIC: Akaike information index (plus petit possible); RMSEA: root mean square error of approximation ($< 0,06$); IC 90%: intervalle de confiance du RMSEA. ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; p = non significatif. Les cases ombrées indiquent les valeurs des indices d'ajustement retenues pour l'analyse structurelle.

Source: construction originale à partir des résultats du logiciel EQS 6.2.

4.12.2.8 L'ajustement de l'échelle de mesure du rendement individuel (RDE)

Le modèle de mesure du rendement individuel est représenté à la figure 4.16. Les valeurs standardisées des paramètres estimés sont inscrites dans le schéma.



Source : construction originale.

Figure 4.16 Le modèle de mesure du rendement individuel (RDE).

Par ailleurs, les résultats des tests d'ajustement sont donnés dans le tableau 4.31. Compte tenu de l'absence de normalité des données, le modèle de mesure du rendement individuel apparaît acceptable sans autre changement.

Tableau 4.31 L'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle RDE

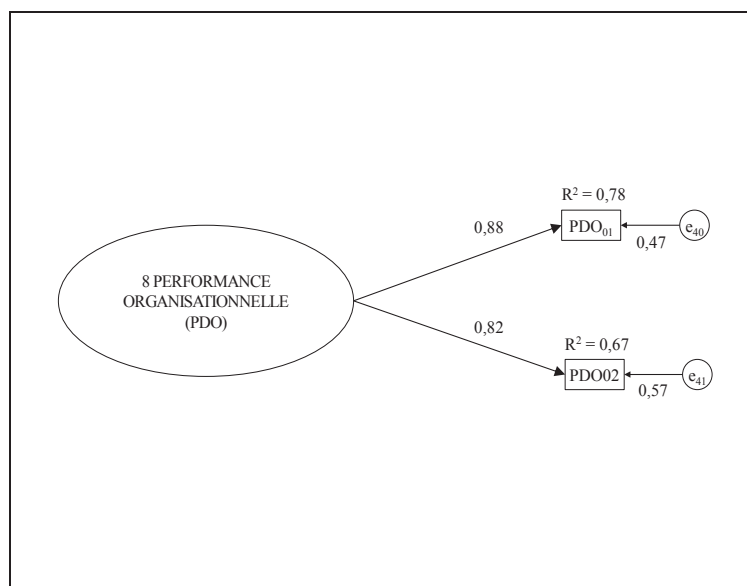
Modèle / méthode / modification	χ^2	dl	GFI	SRMR	CFI	NNFI	RMSEA	IC 90%	AIC
RDE maximum de vraisemblance (MV)	11,93***	1	0,980	0,071	0,978	0,934	0,170	0,093; 0,261	9,93
RDE MV robuste	3,18	743	---	---	0,966	0,897	0,076	0,000; 0,176	1,12

dl : degré de liberté; GFI : goodness of fit index ($\geq 0,90$); SRMR : standardized root mean square of residual ($< 0,08$); NNFI: non-normed fit index ($\geq 0,95$); CFI: comparative fit index ($\geq 0,95$); AIC: Akaike information index (plus petit possible); RMSEA: root mean square error of approximation ($< 0,06$); IC 90%: intervalle de confiance du RMSEA. *** p $< 0,001$; p = non significatif. Les cases ombrées indiquent les valeurs des indices d'ajustement retenues pour l'analyse structurelle.

Source: construction originale à partir des résultats du logiciel EQS 6.2.

4.12.2.9 L'ajustement de l'échelle de mesure de la performance organisationnelle (PDO)

Le modèle de mesure du rendement individuel est représenté à la figure 4.17. Les valeurs standardisées des paramètres estimés sont inscrites dans le schéma.



Source : construction originale.

Figure 4.17 Le modèle de mesure de la performance organisationnelle (PDO).

Les résultats des tests d'ajustement montrés dans le tableau 4.32 indiquent que le modèle de mesure de la performance organisationnelle est acceptable. Il importe de préciser que le nombre restreint d'items utilisés pour évaluer le construit de la performance organisationnelle implique une marge d'erreur élevée associée aux réponses des participants. Cette situation est illustrée par les valeurs élevées du RMSEA et du SRMR obtenues lors des tests d'ajustement.

Tableau 4.32 L'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle PDO

Modèle / méthode / modification	χ^2	dl	GFI	SRMR	CFI	NNFI	RMSEA	IC 90%	AIC
PDO maximum de vraisemblance (MV)	40,61***	1	0,911	0,311	0,908	0,908	0,322	0,241; 0,410	38,40
PDO MV robuste	13,42***	743	---	---	0,936	0,936	0,181	0,103; 0,272	11,40

Note: dl : degré de liberté; GFI : goodness of fit index ($\geq 0,90$); SRMR : standardized root mean square of residual ($< 0,08$); NNFI: non-normed fit index ($\geq 0,95$); CFI: comparative fit index ($\geq 0,95$); AIC: Akaike information index (plus petit possible); RMSEA: root mean square error of approximation ($< 0,06$); IC 90%: intervalle de confiance du RMSEA. *** $p < 0,001$; p = non significatif. Les cases ombrées indiquent les valeurs des indices d'ajustement retenues pour l'analyse structurelle.

Source: construction originale à partir des résultats du logiciel EQS 6.2.

4.12.3 La modification du modèle de mesure théorique

Les vérifications des ajustements des modèles de mesure de chaque construit du modèle théorique de recherche ont permis d'identifier certaines modifications qui améliorent l'ajustement des modèles aux données empiriques. Prudemment alliées aux consignes fournies par le logiciel EQS (test de Lagrange et test de Wald), ces modifications sont graduellement introduites dans le modèle global de mesure suivies à chaque fois d'une vérification des indices d'ajustement et du niveau de signification des relations linéaires entre les différentes variables. Seuls les résultats significatifs au seuil minimal $p < 0,05$ sont ainsi conservés. Selon Bentler (2006, p. 159), le test de la différence du χ^2 est redondant lorsqu'on utilise le logiciel EQS 6.2. Bien qu'elle soit d'accord avec ce principe, Byrne (2006) suggère fortement d'effectuer le test de la différence du χ^2 (test $\bar{D} = \Delta S - B\chi^2$; Δdl) dans le cas de la modification d'un modèle. Ce test doit être effectué en utilisant les valeurs étalonnées selon la méthode robuste (S- $B\chi^2$) qu'utilise EQS. La méthode de calcul du test \bar{D} se trouve à l'appendice H.

Le tableau 4.33 montre les résultats du processus d'amélioration de l'ajustement du modèle aux données de l'échantillon. À l'exception des indices sensibles à la taille d'échantillon, par exemple le χ^2 et le GFI, le modèle MMM₃ satisfait aux valeurs critiques des indices d'ajustement. Ce modèle est représenté à la figure 4.18. Tous les liens entre les variables et toutes les variances sont significatifs au seuil $p < 0,05$.

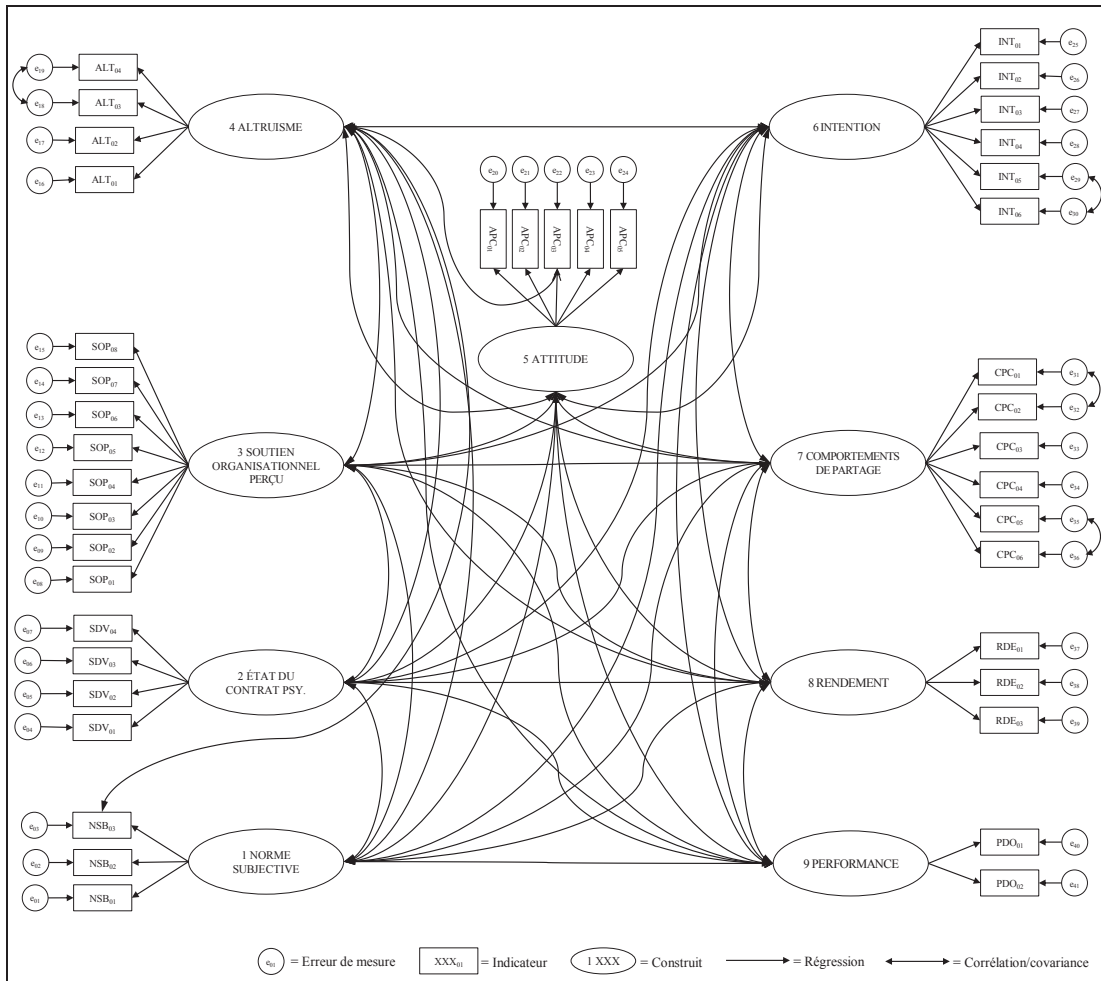
Tableau 4.33 L'analyse factorielle confirmatoire : indices d'ajustement du modèle théorique de mesure modifié

Modèle	Méthode et modification	χ^2	dl	GFI	SRMR	CFI	NNFI	RMSEA	IC 90%	AIC	$\Delta S-B\chi^2$ Δdl
MM ₀	Maximum de vraisemblance (MV)	4110,60***	743	0,85	0,042	0,91	0,909	0,061	0,059; 0,063	2624,60	---
	MV robuste	3184,19***	743	---	---	0,92	0,91	0,052	0,050; 0,054	1698,19	---
MMM ₁	MV, MM ₀ avec ajout d'un lien ALT-APC ₀₃ (figure 33)	4045,95***	742	0,86	0,041	0,91	0,90	0,061	0,059; 0,063	2561,95	---
	MV robuste	3138,15***	742	---	---	0,92	0,91	0,052	0,050; 0,054	1654,15	26,09 1***
MMM ₂	MV, MMM ₁ avec ajout d'un lien ALT-NSB ₀₃ (figure 33)	3988,29***	741	0,86	0,040	0,91	0,90	0,060	0,058; 0,062	2506,29	---
	MV robuste	3100,70***	741	---	---	0,92	0,91	0,051	0,050; 0,053	1618,70	16,42 1***
MMM ₃	MV, MMM ₂ avec ajout des covariances e18↔e19, e29↔e30, e31↔e32 et e35↔e36 (cf. figure 33)	3274,78***	737	0,88	0,039	0,93	0,92	0,053	0,052; 0,055	1800,78	---
	MV robuste	2533,03***	737	---	---	0,94	0,93	0,045	0,043; 0,047	1059,03	8046,41 4***
MMM ₄	MV, MMM ₃ avec ajout d'un lien CPC-PDO ₀₁	3236,88***	736	0,88	0,038	0,93	0,92	0,0053	0,051; 0,055	1764,88	---
	MV robuste	2502,30***	736	---	---	0,94	0,93	0,045	0,043; 0,047	1030,30	53,83 1***

Note: dl : degré de liberté; GFI : goodness of fit index ($\geq 0,90$); SRMR : standardized root mean square of residual ($< 0,08$); NNFI : non-normed fit index ($\geq 0,95$); CFI : comparative fit index ($\geq 0,95$); AIC: Akaike information index (plus petit possible); RMSEA: root mean square error of approximation ($< 0,06$); IC 90%: intervalle de confiance du RMSEA. *** $p < 0,001$. Les cases ombrées indiquent les valeurs des indices d'ajustement retenues pour l'analyse structurelle.

Source: construction originale à partir des résultats du logiciel EQS 6.2.

Le modèle de mesure MMM₃ est retenu. Bien que la modification incorporée au modèle MMM₄ est significative, ce modèle n'est pas retenu, car il ajoute à la complexité sans apport vraiment substantiel à l'ajustement ($\Delta SRMR = +0,001$, $\Delta CFI = +0,001$, $\Delta NNFI = 0,001$ et $\Delta RMSEA = 0,000$).



Source : construction originale.

Figure 4.18 Le modèle de mesure modifié MMM₃.

4.13 La synthèse des résultats de l'analyse du modèle de mesure

4.13.1 Le modèle de mesure théorique

Le modèle de mesure théorique est présenté à la figure 4.18. Le modèle de mesure est analysé selon le principe de l'analyse factorielle confirmatoire à l'aide des logiciels IBM SPSS et AMOS, EQS et NORM. Le modèle de mesure comprend neuf (9) variables latentes, 41 indicateurs et 41 termes d'erreurs. La liste des variables se trouve à l'appendice D. Les ellipses représentent les variables latentes ou construits,

les rectangles les indicateurs et les cercles les termes d'erreur. Les lignes fléchées représentent les régressions entre les variables latentes et leurs indicateurs et entre les termes d'erreur et leurs indicateurs. Les lignes à double flèche représentent les covariances entre les variables. L'absence de ligne implique l'absence de prévision d'un lien. Toutes les variables latentes sont corrélées entre elles.

4.13.2 Les données empiriques

Quatre logiciels sont utilisés pour analyser les données empiriques recueillies au moyen d'un questionnaire-sondage autoadministré en ligne : IBM SPSS et AMOS, EQS et NORM. Le pourcentage de données manquantes varie entre 0,3 % pour l'indicateur de la variable comportement de partage des connaissances (CPC₀₁) et 12,0 % pour la variable démographique salaire annuel (SALAN). Après traitement des données manquantes, l'ensemble des données analysées contient les réponses de 1206 personnes (n = 1206). Ces données ne sont pas distribuées selon une courbe normale comme l'indique la valeur très élevée de 172,552 du coefficient de Mardia normalisé produit par EQS. C'est pourquoi tous les modèles, incluant le modèle structurel théorique, sont analysés au moyen de la méthode du maximum de vraisemblance robuste basée sur le χ^2 étalonné de Satorra et Bentler (2001) et l'ajustement de l'erreur standard (Bentler et Dijkstra, 1985).

4.13.3 L'estimation des paramètres du modèle de mesure théorique

Les résultats du test d'ajustement du modèle de mesure indépendant confirment que l'hypothèse selon laquelle toutes les variables ne sont pas corrélées est rejetée : $S-B\chi^2 = 30554,33$ $p < 0,001$; $dl = 820$. En première analyse, il appert que le modèle de mesure théorique s'ajuste assez bien aux données empiriques : $S-B\chi^2 = 3184,19$ $p < 0,001$; $dl = 743$; $SRMR = 0,042$; $CFI = 0,918$; $RMSEA = 0,052$. Le test de la différence du $S-B\chi^2$ confirme la signification statistique de l'amélioration du modèle théorique par rapport au modèle indépendant : $\Delta S-B\chi^2 = 50074,52$; $\Delta dl = 77$; $p < 0,001$ (voir le tableau 4.23).

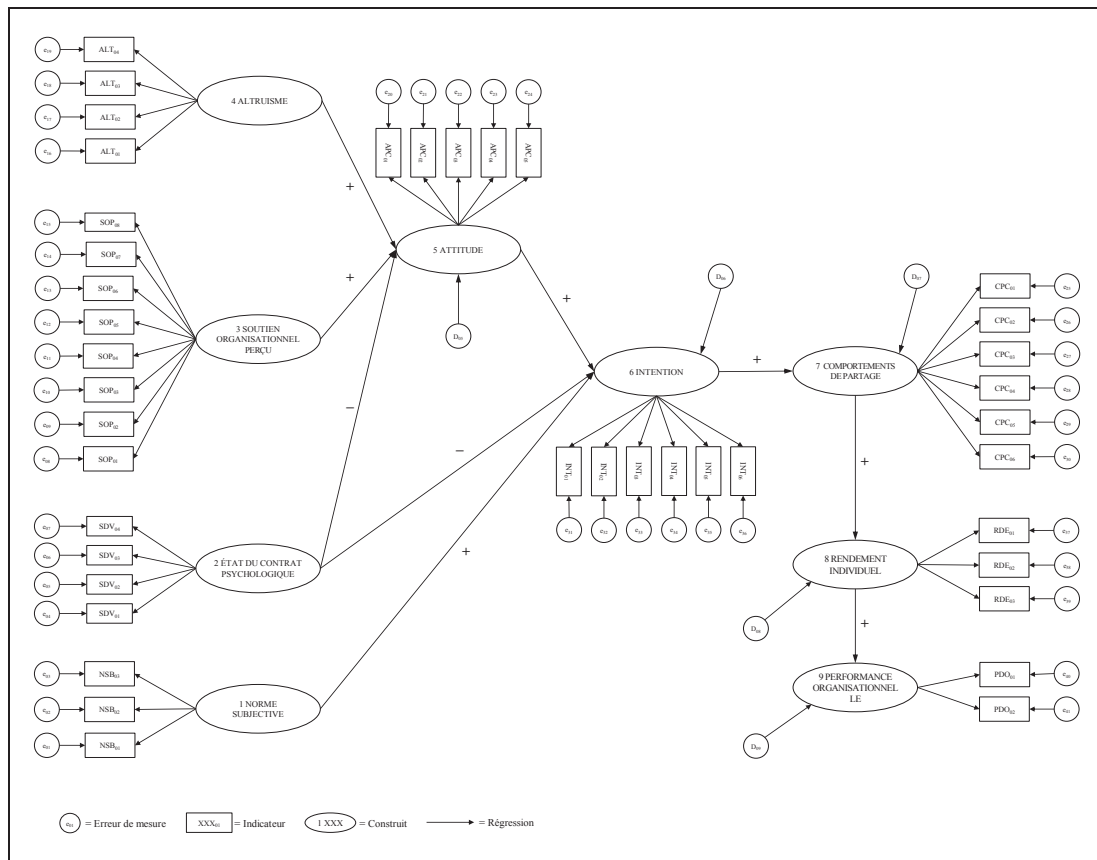
Afin d'améliorer l'ajustement du modèle aux données empiriques, un certain nombre de modifications y sont apportées en se basant sur le test de Wald, sur le test du multiplicateur de Lagrange et sur le cadre théorique. L'ensemble des modifications incorporées au modèle MMM₃ est présenté dans le tableau 4.33 et représenté à la figure 4.18. Suite à ces modifications, on peut constater une amélioration importante de l'ajustement du modèle aux données empiriques : $S-B\chi^2 = 2533,03$ $p < 0,001$; $dl = 737$; $SRMR = 0,039$; $CFI = 0,94$; $RMSEA = 0,045$. Le test de la différence du $S-B\chi^2$ confirme la signification statistique de la modification : $\Delta S-B\chi^2 = 8046,41$; $\Delta dl = 4$; $p < 0,001$.

4.14 L'analyse structurelle du modèle de recherche

L'analyse des résultats de la recherche sert principalement à valider un modèle censé représenter les liens théoriques annoncés dans le cadre théorique de la thèse.

4.14.1 La description du modèle structurel théorique

Le modèle structurel représentant les relations de causalité hypothétiques du modèle de recherche théorique concernant les déterminants de l'adoption des comportements de partage des connaissances et ses effets possibles sur le rendement individuel et la performance organisationnelle est représenté à la figure 4.19. Ce modèle structurel théorique de base comprend neuf (9) facteurs ainsi que leurs indicateurs issus du modèle de mesure. Les polarités (+ ou -) inscrites près des droites de régression du modèle structurel représentent le sens du lien hypothétique entre les variables latentes selon le cadre théorique et la méthodologie. Le signe moins (-) indique que des hypothèses sont posées selon lesquelles l'état du contrat psychologique sous la forme du sentiment de violation (SDV) exerce une influence négative sur l'attitude et l'intention envers le partage des connaissances (voir les sections 2.6.1.4, 3.5.3.7 et 3.5.3.8). En ce sens, une personne qui éprouve un fort sentiment de violation de son contrat psychologique considère le partage des connaissances comme mauvais et n'a pas l'intention de passer à l'action.



Source : construction originale.

Figure 4.19 Le modèle structurel théorique de recherche (MS₀).

Le signe plus (+) indique qu'il est estimé que l'altruisme (ALT) influence positivement l'attitude envers le partage des connaissances (APC). Une personne altruiste considère le partage des connaissances comme une bonne action (voir les sections 2.7.1, 3.5.2.9 et 3.5.2.10). Le signe plus (+) entre le soutien organisationnel perçu (SOP) et l'attitude (APC) implique qu'une personne qui pense que son organisation la soutient effectivement considère le partage des connaissances comme une contribution en retour et donc comme une bonne chose (voir les sections 2.6.3, 3.5.2.1 et 3.5.2.3). Le signe plus (+) entre la variable de la norme subjective (NSB) et la variable de l'intention de partager des connaissances (INT) signifie que les fonctionnaires qui pensent que leurs collègues ou patrons veulent qu'ils partagent ont

effectivement l'intention de le faire (voir les sections 2.8, 3.5.3.5, 3.5.3.6 et 4.1). Le signe plus (+) entre l'intention (INT) et la variable comportements de partage des connaissances (CPC) signifie que les fonctionnaires qui expriment une intention élevée de partager des connaissances plus il sera possible d'observer des comportements effectifs de partage de leur part (voir les sections 2.5.4, 2.8.2, 3.5.1.1, 3.5.1.2, 3.5.3.3 et 3.5.3.4). Finalement, les signes plus (+) entre la variable CPC et le rendement individuel des employés (RDE) (voir les sections 2.11.1, 3.5.1.3 et 3.5.1.4), et entre le RDE et la performance organisationnelle (PDO) (voir les sections 2.11.2, 3.5.1.5 et 3.5.1.6) signifient que plus les gens partagent des connaissances plus leur rendement individuel augmente. De même, plus le rendement individuel augmente plus la performance organisationnelle augmente.

4.14.2 Les tests d'ajustement du modèle structurel théorique

Le modèle structurel théorique de la figure 4.19 a été testé au moyen du logiciel EQS. Les résultats sont présentés dans le tableau 4.34 et dans la figure 4.20. Les valeurs standardisées des paramètres estimés sont inscrites dans cette figure. Les résultats des tests indiquent que l'ajustement du modèle structurel aux données empiriques n'est pas satisfaisant¹¹³.

Tableau 4.34 L'analyse structurelle : indices d'ajustement du modèle théorique de recherche (MS₀)

Modèle	Méthode	χ^2	DI	GFI	SRMR	CFI	NNFI	RMSEA	IC 90%	AIC
MS ₀	Maximum de vraisemblance (MV)	5841,24***	770	0,80	0,170	0,86	0,85	0,074	0,072; 0,076	4301,39
	MV robuste	4554,28***	770	---	---	0,87	0,86	0,064	0,062; 0,066	3014,28

Note: dl : degré de liberté; GFI : goodness of fit index ($\geq 0,90$); SRMR : standardized root mean square of residual ($< 0,08$); NNFI: non-normed fit index ($\geq 0,95$); CFI: comparative fit index ($\geq 0,95$); AIC: Akaike information index (plus petit possible) (plus petit possible); RMSEA: root mean square error of approximation ($< 0,06$); IC 90%: intervalle de confiance du RMSEA. ** p < 0,01; *** p < 0,001; p = non significatif. Les cases ombrées indiquent les valeurs des indices d'ajustement retenues pour l'analyse structurelle.

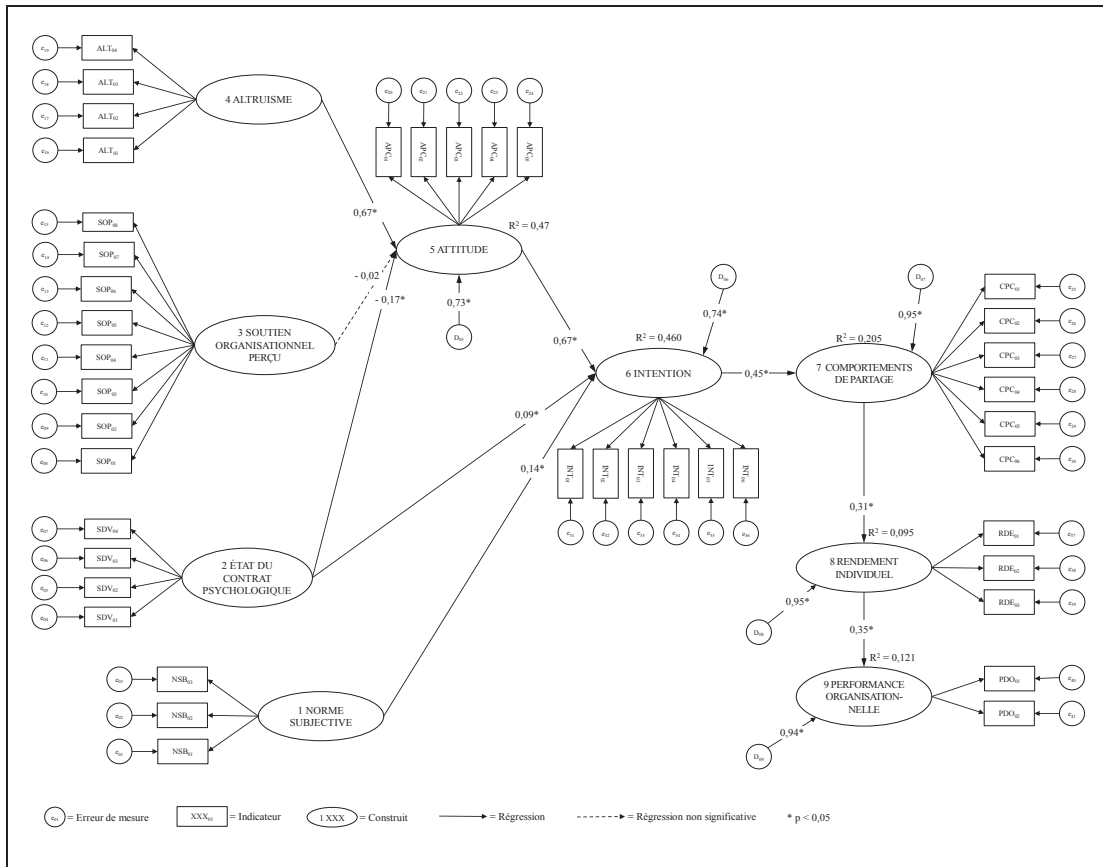
Source: construction originale à partir des résultats du logiciel EQS 6.2.

¹¹³ Le test de la différence du χ^2 (test $D = \Delta\chi^2 \Delta dl$) n'est pas présenté dans les résultats. Selon Bentler (2006, p. 159), le test de la différence du χ^2 est redondant lorsqu'on utilise le logiciel EQS 6.2. En effet, le test du multiplicateur de Lagrange et le test de Wald qu'utilise EQS sont des équivalents.

Aucun des indices ne satisfait aux normes généralement acceptées dans la littérature scientifique (Byrne, 2006; Kline, 2011; Roussel *et al.*, 2002; Schumacker et Lomax, 2010). Cette situation est illustrée notamment par la valeur élevée du SRMR (0,170 >> 0,08) et les faibles valeurs du CFI et du NNFI (0,86 et 0,85 << 0,95) obtenues lors des tests d'ajustement. De plus, les résultats inscrits dans la figure 4.20 montrent que le lien entre le soutien organisationnel perçu (SOP) et l'attitude envers le partage des connaissances n'est pas significatif au seuil $p < 0,05$. De surcroît, contrairement à l'hypothèse théorique, le sens du lien entre l'état du contrat psychologique et l'intention de partager des connaissances est positif plutôt que négatif.

4.14.3 La modification du modèle structurel

Puisque le modèle de base n'apparaît pas convenir, il faut procéder à des modifications afin d'améliorer l'ajustement du modèle aux données empiriques. Ces modifications sont introduites graduellement selon les consignes produites par le logiciel EQS lors des tests de Wald et de Lagrange et les résultats des tests d'ajustement.



Source : construction originale.

Figure 4.20 Le modèle structurel théorique de recherche (MS₀) testé.

Il faut aussi tenir compte du cadre théorique, des résultats de l'analyse du modèle de mesure et de la signification des liens entre les variables au seuil $p \leq 0,05$ (Byrne, 2006).

Selon Bentler (2006, p. 159), le test de la différence du χ^2 est redondant lorsqu'on utilise le logiciel EQS 6.2. Bien qu'elle soit d'accord avec ce principe, Byrne (2006) suggère fortement d'effectuer le test de la différence du χ^2 (test $\bar{D} = \Delta S - B\chi^2$; Δdl) dans le cas de la modification d'un modèle structurel. Ce test doit être effectué en utilisant les valeurs étalonnées selon la méthode robuste ($S - B\chi^2$) qu'utilise EQS. La

méthode de calcul du test \bar{D} se trouve à l'appendice H. Les résultats des tests d'ajustement sont présentés dans le tableau 4.35.

Tableau 4.35 L'analyse structurelle : indices d'ajustement du modèle théorique modifié

Modèle	Méthode et modification	χ^2	dl	GFI	SRMR	CFI	NNFI	RMSEA	IC 90%	AIC	$\frac{\Delta S-B\chi^2}{\Delta dl}$
MS ₀	Maximum de vraisemblance (MV)	5841,24***	770	0,80	0,17	0,86	0,85	0,074	0,072; 0,076	4301,39	---
	MV robuste	4554,28***	770	---	---	0,87	0,86	0,064	0,062; 0,066	3014,28	---
MSM ₁	MV, MS ₀ , plus les régressions ALT-APC03 et ALT-NSB03, et les covariances e18-e19, e35-e36, e25-e26 et e29-e30	5017,09***	764	0,83	0,17	0,88	0,88	0,068	0,066; 0,070	3489,09	---
	MV robuste	3915,36***	764	---	---	0,89	0,88	0,059	0,057; 0,060	2387,36	574,16 6***
MSM ₂	MSM ₁ , moins les chemins SOP-INT et SDV-INT, plus les chemins ALT-INT, SDV-SOP, SOP-PDO et NSB-SOP	3741,07***	762	0,87	0,10	0,92	0,91	0,057	0,055; 0,059	2217,07	---
	MV robuste	2913,60***	762	---	---	0,93	0,92	0,048	0,047; 0,050	1389,60	4387,96 2***
MSM ₃	MSM ₂ moins le chemin NSB-INT, plus les chemins ALT-CPC, CPC-NSB, SDV-NSB et SDV-PDO	3439,65***	759	0,88	0,076	0,93	0,92	0,054	0,052; 0,056	1921,65	---
	MV robuste	2669,90***	759	---	---	0,94	0,93	0,046	0,044; 0,048	1151,90	1537,07 3***
MSM ₄	MSM ₃ plus le chemin NSB-APC	3433,61***	758	0,88	0,076	0,93	0,92	0,054	0,052; 0,056	1917,61	---
	MV robuste	2663,41***	758	---	---	0,94	0,93	0,046	0,044; 0,048	1147,41	9,96 1**
MSM ₅	MSM ₃ plus le chemin SDV-ALT	3408,89***	758	0,88	0,059	0,93	0,92	0,054	0,052; 0,056	1892,89	---
	MV robuste	2643,82***	758	---	---	0,94	0,93	0,045	0,044; 0,047	1127,82	67,68 1***
MSM ₆	MSM ₃ plus les chemins NSB-APC et SDV-ALT	3402,81***	757	0,88	0,058	0,93	0,92	0,054	0,052; 0,056	1888,81	---
	MV robuste	2637,44***	757	---	---	0,94	0,93	0,045	0,044; 0,047	1123,44	64,72 2***

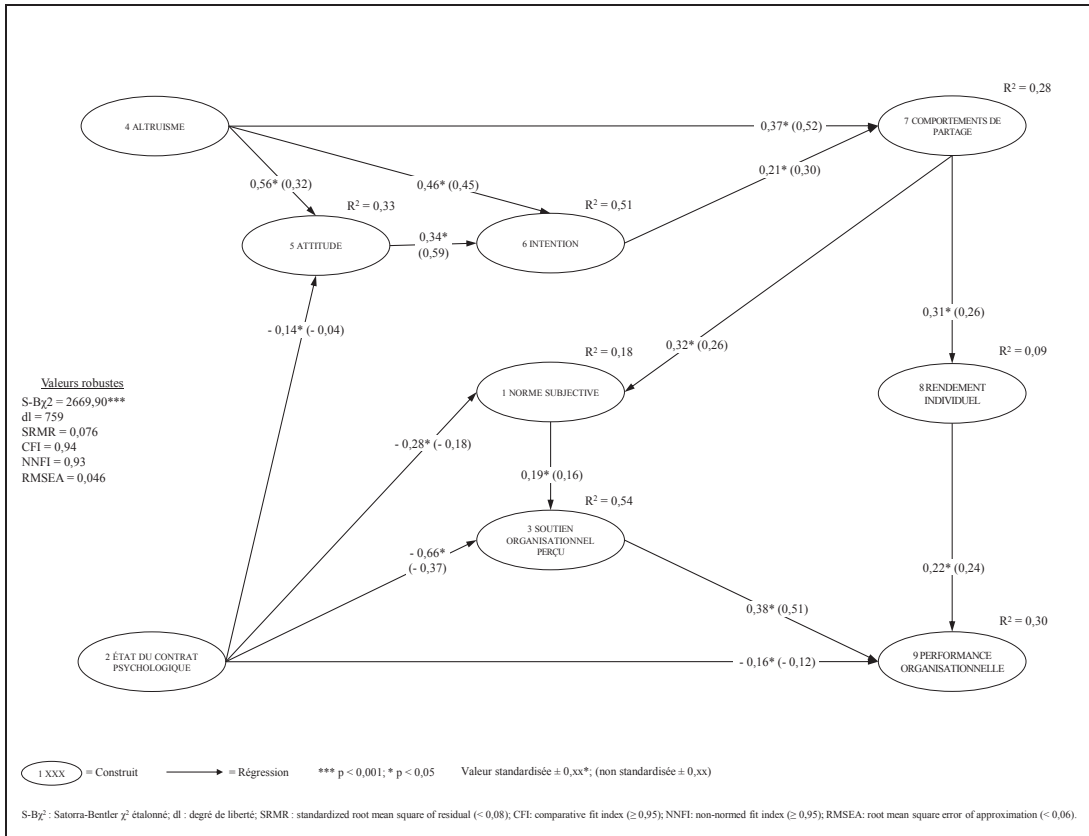
Note: dl : degré de liberté; GFI : goodness of fit index ($\geq 0,90$); SRMR : standardized root mean square of residual ($< 0,08$); NNFI : non-normed fit index ($\geq 0,95$); CFI : comparative fit index ($\geq 0,95$); AIC : Akaike information index (plus petit possible); RMSEA : root mean square error of approximation ($< 0,06$); IC 90% : intervalle de confiance du RMSEA; *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$. Les cases ombrées indiquent les valeurs des indices d'ajustement retenues pour l'analyse structurelle.

Source: construction originale à partir des résultats du logiciel EQS 6.2.

Le modèle structurel MSM₃ présenté à la figure 4.21 est considéré comme le modèle le mieux ajusté aux données empiriques recueillies lors du sondage et le plus parcimonieux¹¹⁴. Les principaux indices d'ajustement (cases ombrées du tableau 4.35) dépassent ou s'approchent suffisamment des valeurs critiques. De plus, tous les

¹¹⁴ Le lien NSB-INT a été vérifié et n'est pas significatif. Le lien NSB-APC a aussi été vérifié. Bien que significatif avec un $\beta = 0,079$ ($R^{2APC} = 0,332$), ce lien n'améliore ni l'ajustement ni le R^2 de la variable latente.

liens entre les variables et toutes les variances sont significatifs à $p < 0,05$, sauf pour celle du terme d'erreur de la variable PDO_{02} (figure 4.20). Le modèle MSM_4 offre un certain intérêt, car il permet de relier la variable NSB à la variable APC (figure 4.20), ce qui est plutôt conforme à la théorie.

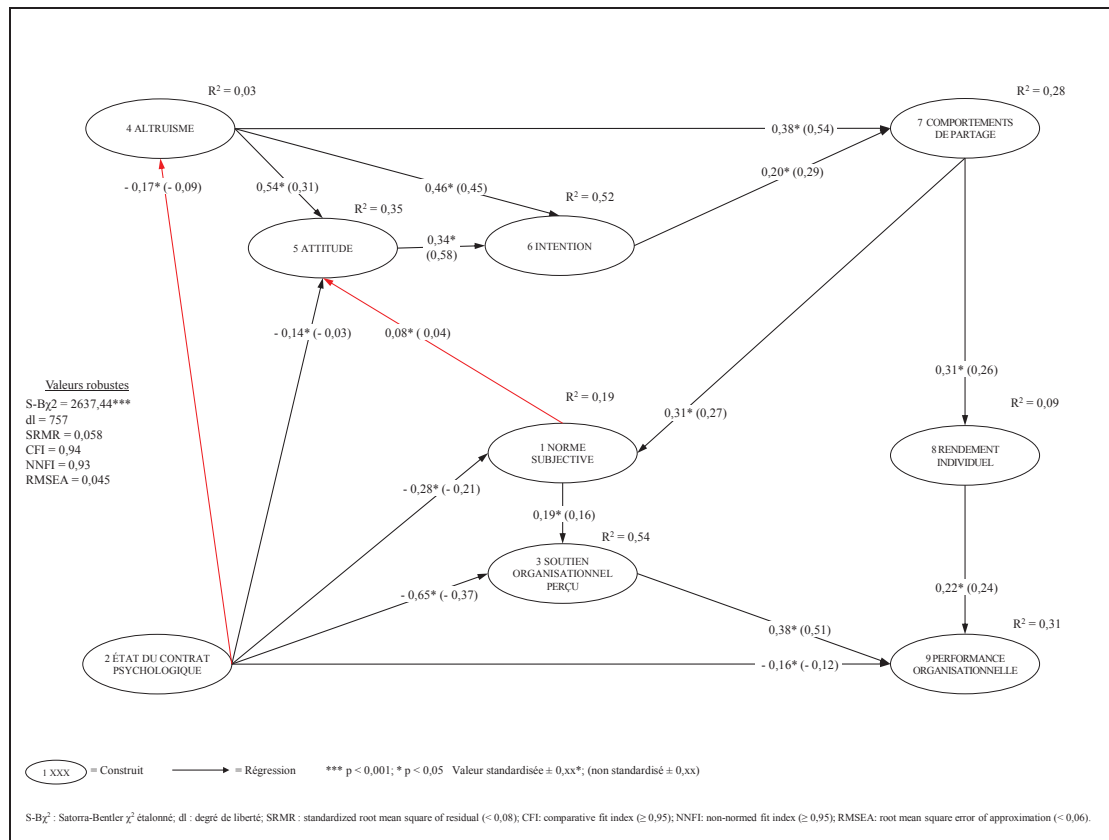


Source : construction originale.

Figure 4.21 Le modèle structurel théorique modifié (MSM_3).

L'équation structurelle de la variable attitude envers le partage des connaissances (APC) avec les coefficients de piste standardisés s'énonce comme suit : $5 \text{ APC} = 0,079*1 \text{ NSB} - 0,113*2 \text{ SDV} + 0,541*4 \text{ ALT} + 0,817 \text{ D5}$ avec un $R^2 = 0,332$. Nonobstant la perte d'un degré de liberté, le coefficient de piste de la variable NSB est très faible, le R^2 ne varie pas (figure 4.21) et les indices

d'ajustement sont identiques (tableau 4.35). En outre, la variance du terme d'erreur de l'indicateur PDO₀₂ n'est pas significative à $p < 0,05$. Cette modification n'est pas retenue, car elle ajoute à la complexité du modèle sans réelle optimisation.



Source : construction originale à partir de EQS 6.2.

Figure 4.22 Le modèle structurel modifié (MSM₆).

Bien que la modification incorporée au modèle MSM₅ (tableau 4.35) soit significative, ce modèle n'est pas retenu, car il ajoute à la complexité sans apport vraiment substantiel à l'ajustement. Le R² de la variable ALT est très faible (0,03) et les principaux indices d'ajustement sont pratiquement identiques sauf pour le SRMR qui passe de 0,076 à 0,059.

Par ailleurs, bien que le modèle MSM₆ présenté à la figure 4.22 produise sensiblement le même effet que le modèle MSM₅, on peut y observer deux (2) liens théoriquement intéressants (en rouge dans la figure 4.22). D'abord, le lien entre la norme subjective (NSB) et l'attitude envers le partage des connaissances (APC) pourrait indiquer qu'il existe une rétroaction en provenance de l'environnement interne qui influence la décision d'adopter un comportement de partage. Puis, le lien entre l'état du contrat psychologique (SDV) et l'altruisme (ALT) pourrait signifier que le sentiment de violation influence négativement l'altruisme.

Afin de préserver la clarté du schéma structurel, les termes d'erreurs résiduels des variables latentes, les indicateurs et leurs termes d'erreurs ne sont pas représentés sur le schéma structurel.

4.15 La synthèse des résultats de l'analyse du modèle structurel

4.15.1 Le modèle structurel théorique

Le modèle structurel théorique de base se trouve aux figures 4.19 et 4.20. Les ellipses représentent les variables latentes, les rectangles les indicateurs et les cercles les termes d'erreur. Les lignes indiquent les effets directs prévus des variables les unes sur les autres; le sens de la flèche indique la direction et le signe positif ou négatif le sens de l'effet. L'absence de ligne implique l'absence de prévision d'un lien. Le modèle théorique sert à étudier les facteurs déterminants de l'adoption des comportements de partage des connaissances (CPC) qui influencent directement le rendement individuel (RDE) qui, à son tour, agit directement sur la performance organisationnelle (PDO). Ces trois (3) phénomènes sont des variables latentes dépendantes.

Selon ce modèle théorique, l'intention de partager des connaissances (INT) est une variable latente médiatrice qui influence directement à la hausse les comportements de partage des connaissances (CPC).

L'intention de partager des connaissances (INT) subit l'influence directe de trois autres variables latentes. Une première variable indépendante, la norme subjective (NSB), agit positivement. Une deuxième variable indépendante, l'état du contrat psychologique (SDV), exerce un effet négatif sur l'intention de partager (INT). Finalement, l'attitude envers le partage des connaissances (APC) constitue la troisième variable latente qui exerce une influence positive sur l'INT.

L'attitude envers le partage des connaissances (APC) est elle-même médiatrice de trois variables indépendantes : l'état du contrat psychologique (SDV) qui agit négativement, le soutien organisationnel perçu (SOP) qui agit positivement et enfin, l'altruisme (ALT) qui agit aussi positivement.

4.15.1.1 Les données empiriques

Quatre logiciels sont utilisés pour analyser les données empiriques recueillies au moyen d'un questionnaire-sondage autoadministré en ligne : IBM SPSS et AMOS, EQS et NORM. Le pourcentage de données manquantes varie entre 0,3 % pour l'indicateur de la variable comportement de partage des connaissances (CPC₀₁) et 12,0 % pour la variable démographique salaire annuel (SALAN). Après traitement des données manquantes, l'ensemble des données analysées contient les réponses de 1206 personnes (n = 1206). L'ensemble des données n'est pas distribué selon une courbe normale comme l'indique la valeur très élevée de 172,552 du coefficient de Mardia normalisé produit par EQS. C'est pourquoi le modèle structurel théorique est analysé au moyen de la méthode du maximum de vraisemblance robuste basée sur le χ^2 étalonné (S-B χ^2) de Satorra et Bentler (2001) et l'ajustement de l'erreur standard (Bentler et Dijkstra, 1985).

4.15.1.2 L'estimation des paramètres du modèle structurel théorique

En première analyse, il appert que le modèle structurel théorique de la figure 4.20 ne s'ajuste pas bien aux données empiriques : S-B $\chi^2 = 4554,28$ p < 0,001; dl = 770;

SRMR = 0,170; CFI = 0,87; RMSEA = 0,064. Afin d'améliorer l'ajustement du modèle aux données empiriques, un certain nombre de modifications y sont apportées en se basant sur le test de Wald, sur le test du multiplicateur de Lagrange et sur le cadre théorique. L'ensemble des modifications incorporées au modèle MSM₃ est présenté dans le tableau 4.35 et à la figure 4.21. Suite à ces modifications, on peut constater une amélioration importante de l'ajustement du modèle aux données empiriques : $S-B\chi^2 = 2669,90$ $p < 0,001$; $dl = 759$; SRMR = 0,076; CFI = 0,94; RMSEA = 0,046. Le test de la différence du $S-B\chi^2$ confirme la signification statistique de la modification : $\Delta S-B\chi^2 = 1537,07$; $\Delta dl = 3$; $p < 0,001$.

4.15.2 L'analyse des effets directs des variables latentes du modèle MSM₃

Le modèle structurel modifié (MSM₃) se trouve à la figure 4.21. Selon ce modèle, une hausse de la performance organisationnelle peut être reliée à une augmentation du rendement organisationnel [RDE; $\beta = 0,22$; (0,24) $p < 0,05$]¹¹⁵, à une augmentation du soutien organisationnel perçu [SOP; $\beta = 0,38$; (0,51) $p < 0,05$] et à une diminution du sentiment de violation du contrat psychologique [SDV; $\beta = -0,16$; (-0,12) $p < 0,05$].

Le rendement individuel augmente lorsque les comportements de partage des connaissances sont plus présents [RDE; $\beta = 0,31$; (0,26) $p < 0,05$]. Les comportements de partage des connaissances sont plus présents quand l'altruisme augmente [ALT; $\beta = 0,37$; (0,52) $p < 0,05$] et quand l'intention de partager des connaissances augmente [INT; $\beta = 0,21$; (0,30) $p < 0,05$]. L'intention de partager des connaissances dépend directement d'une augmentation de l'altruisme [ALT; $\beta = 0,46$; (0,45) $p < 0,05$] et de l'attitude envers le partage des connaissances [APC; $\beta = 0,34$; (0,59) $p = 0,05$]. Tel que prédit par le modèle théorique de la figure 4.19, il est possible d'établir un lien direct positif statistiquement significatif entre la

¹¹⁵ Valeur non standardisée entre parenthèse.

norme subjective envers le partage des connaissances et l'intention de partager [NSB; $\beta = 0,02$; (0,02) $p < 0,05$]. Mais, outre le faible coefficient de piste et l'absence d'amélioration de l'ajustement du modèle et de la valeur du R^2 , ce lien est rejeté par le test de Wald et n'a donc pas été retenu.

L'attitude favorable envers le partage des connaissances s'accroît lorsque l'altruisme augmente [ALT; $\beta = 0,56$; (0,32) $p < 0,05$] et que le sentiment de violation diminue [SDV; $\beta = 0,14$; (0,04) $p < 0,05$].

Le soutien organisationnel perçu augmente lorsque la norme subjective envers le partage des connaissances augmente [NSB; $\beta = 0,19$; (0,16) $p < 0,05$] et que le sentiment de violation du contrat psychologique diminue [SDV; $\beta = -0,66$ (-0,37) $p < 0,05$]. Le lien théorique entre le SOP et l'attitude envers le partage des connaissances s'est révélé statistiquement non significatif ($\beta = -0,06$ $p > 0,05$). Par ailleurs, la norme subjective s'accroît quand les comportements de partage des connaissances sont plus présents [CPC; $\beta = 0,32$; (0,26) $p < 0,05$] et quand le sentiment de violation du contrat psychologique s'atténue [SDV; $\beta = -0,28$; (-0,18) $p < 0,05$].

4.15.3 L'analyse des effets indirects et totaux des variables latentes

Les effets des variables médiatrices sont vérifiés au moyen des tests d'effets indirects avec le logiciel EQS (Sobel, 1982). Cette approche est recommandée par Tabachnick et Fidell (2013). Les résultats des tests sont présentés dans le tableau 4.36.

L'état du contrat psychologique agit indirectement de façon notable¹¹⁶ sur la performance organisationnelle. S'ajoutant à l'effet direct [SDV; $\beta = -0,16$; (-0,12) $p < 0,05$], une augmentation indirecte du sentiment de violation du contrat

¹¹⁶ **Notable** signifie que le coefficient de piste standardisé rapporté dans le tableau 4.36 est plus grand ou égal à 0,1. Voir à ce sujet les suggestions de Cohen (1992).

psychologique [SDV; $\beta = -0,27$; (- 0,20) $p < 0,05$] implique une diminution conséquente de la performance organisationnelle [SDV; $\beta = -0,43$; (- 0,33) $p < 0,05$].

Tableau 4.36 La décomposition des effets des variables latentes

Type d'effet	Variable latente	Paramètre structurel standardisé (non standardisé)							
Direct	F1 = NSB			+ 0,319*F7 (0,263)		- 0,276*F2 (- 0,181)			
Indirect	F1 = NSB	0,023F5 (0,047)	+ 0,066F6 (0,080)			- 0,003*F2 (- 0,002)	+ 0,161F4 (0,189)		
Total	F1 = NSB	0,023F5 (0,047)	+0,066F6 (0,080)	+0,319*F7 (0,263)		- 0,279*F2 (- 0,183)	+ 0,161+F4 (0,189)		
Direct	F3 = SOP	0,193*F1 (0,164)					- 0,655*F2 (- 0,366)		
Indirect	F3 = SOP		+ 0,004F5 (0,008)	+ 0,013F6 (0,013)	+ 0,061F7 (0,043)	- 0,054*F2 (- 0,030)	+ 0,031F4 (0,031)		
Total	F3 = SOP	0,193*F1 (0,164)	+0,004F5 (0,008)	+ 0,013F6 (0,013)	+ 0,061F7 (0,043)	- 0,709 *F2 (- 0,396)	+ 0,031F4 (0,031)		
Direct	F5 = APC	- 0,135 *F2 (- 0,043)	+0,318)*F4 (0,559)						
Indirect	F5 = APC								
Total	F5 = APC	- 0,135*F2 (- 0,043)	+ 0,559*F4 (0,318)						
Direct	F6 = INT	0,345*F5 (0,589)		+ 0,463*F4 (0,451)					
Indirect	F6 = INT		- 0,046F2 (- 0,025)	+ 0,193*F4 (0,187)					
Total	F6 = INT	0,345*F5 (0,589)	- 0,046F2 (- 0,025)	+ 0,656*F4 (0,638)					
Direct	F7 = CPC		+ 0,208*F6 (0,305)		+ 0,368*F4 (0,524)				
Indirect	F7 = CPC	0,072F5 (0,180)		- 0,010F2 (- 0,008)	+ 0,136*F4 (0,194)				
Total	F7 = CPC	0,072F5 (0,180)	+ 0,208*F6 (0,305)	- 0,010F2 (- 0,008)	+ 0,504*F4 (0,718)				
Direct	F8 = RDE			+ 0,306*F7 (0,264)					
Indirect	F8 = RDE	0,022F5 (0,047)	+ 0,064F6 (0,081)			- 0,003F2 (- 0,002)	+ 0,154F4 (0,189)		
Total	F8 = RDE	0,022F5 (0,047)	+ 0,064F6 (0,081)	+ 0,306*F7 (0,264)		- 0,003F2 (- 0,002)	+ 0,154F4 (0,189)		
Direct	F9 = PDO		+ 0,376*F3 (0,514)			+ 0,216*F8 (0,240)	- 0,162*F2 (- 0,123)		
Indirect	F9 = PDO	0,072F1 (0,084)		+ 0,006F5 (0,015)	+ 0,019F6 (0,026)	+ 0,089F7 (0,085)	- 0,267*F2 (- 0,204)	+ 0,045F4 (0,061)	
Total	F9 = PDO	0,072F1 (0,084)	+ 0,376*F3 (0,514)	+ 0,006F5 (0,015)	+ 0,019F6 (0,026)	+ 0,089F7 (0,085)	+ 0,216*F8 (0,240)	- 0,429*F2 (- 0,327)	+ 0,045F4 (0,061)

F1 : NSB; F2 : SDV; F3 : SOP; F4 : ALT; F5 : APC; F6 : INT; F7 : CPC; F8 : RDE; F9 : PDO

Note : les termes d'erreurs ont été retirés afin d'alléger le tableau. Tous les liens sont significatifs au seuil $p < 0,05$.

Source : construction originale avec le logiciel EQS 6.2

L'altruisme exerce un effet indirect notable sur la norme subjective, l'intention de partager des connaissances, les comportements de partage des connaissances et le rendement individuel. Lorsque l'altruisme augmente, la norme subjective augmente [ALT; $\beta = 0,16$; (0,19) $p < 0,05$], ensuite l'intention de partager augmente [ALT; $\beta = 0,19$ (0,18) $p < 0,05$], puis les comportements de partage augmentent [ALT; $\beta = 0,14$; (0,20) $p < 0,05$] et, finalement, le rendement individuel s'accroît [ALT; $\beta = 0,15$; (0,19) $p < 0,05$].

4.15.4 La taille des effets

L'état du contrat psychologique, le soutien organisationnel perçu et le rendement individuel permettent d'expliquer environ 30 % de la variance de la performance organisationnelle, mais les comportements de partage des connaissances n'expliquent que 9 % de la variance du rendement individuel. Par ailleurs, la proportion de la variance des comportements de partage expliquée par l'altruisme et l'intention de partager est de 28 %. Plus de 50% de la variance de l'intention de partager peut s'expliquer par l'altruisme et l'attitude envers le partage des connaissances. L'altruisme et l'état du contrat psychologique expliquent le tiers de la variance de l'attitude.

Le soutien organisationnel perçu voit sa variance expliquée à 54 % par l'état du contrat psychologique et la norme subjective. Finalement, 18 % de la variance de la norme subjective peut être expliqué par l'état du contrat psychologique et par les comportements de partage des connaissances.

4.16 L'analyse multigroupe de l'invariance des modèles

Suite aux tests d'ajustement, l'analyse d'un modèle de recherche doit être complétée par la vérification de l'équivalence des résultats produits lorsque ce modèle est utilisé avec différents échantillons représentant des groupes d'individus différenciés, par

exemple, par le sexe, l'âge ou la catégorie d'emploi, etc. Ce processus se nomme vérification de l'invariance (Byrne, 2010; Kline, 2011). Il s'agit de s'assurer que les éléments constituant les modèles de mesure ou structurel sont équivalents ou invariants parmi les groupes concernés en imposant une contrainte d'égalité entre les groupes. Les éléments des modèles qui sont testés sont : les contributions factorielles et structurelles, les covariances structurelles, les variances des termes d'erreur et des résiduels. Les tests d'invariance sont effectués à l'aide du logiciel IBM SPSS AMOS 22 (Arbuckle, 2013; Byrne, 2010).

Selon Byrne (2010, p. 221), l'approche traditionnelle de la validation de l'invariance repose sur le résultat non significatif du test de la différence des valeurs des χ^2 ($\Delta\chi^2$) correspondant à chaque degré de contraintes imposées cumulativement au modèle de mesure ou au modèle structurel lors des analyses multigroupe. Ainsi, si le test $\Delta\chi^2$ est significatif au seuil $p < 0,05$, l'hypothèse de l'invariance du modèle doit être rejetée. Or, lorsque l'échantillon est grand, le test est presque toujours significatif, ce qui pose un problème.

Les chercheurs considèrent cependant que le test $\Delta\chi^2$ est trop restrictif. Le test de la différence des valeurs du CFI (ΔCFI) semble plus approprié en appliquant la norme du plus petit que 0,01 ($< 0,01$). Ainsi, si le résultat du ΔCFI est plus petit que 0,01 alors le modèle peut être considéré comme invariant entre les groupes comparés (Byrne, 2010; Kline, 2011).

L'invariance du modèle de mesure est d'abord vérifiée, puis celle du modèle structurel suit.

4.16.1 La vérification de l'invariance du modèle de mesure

Le modèle de mesure MMM_3 décrit à la figure 4.18 et dans le tableau 4.33 est utilisé pour réaliser les tests d'invariance. Comme première étape de la vérification de l'invariance du modèle de mesure, Byrne (2010) suggère de comparer les indices

d'ajustement entre les groupes et d'évaluer les différences. La vérification de la signification statistique des liens entre les variables doit aussi être effectuée. Dans tous les cas, le seuil de signification statistique correspond à $p < 0,05$.

4.16.1.1 La vérification de l'invariance du modèle de mesure selon l'échantillon

Aux fins de la vérification de l'invariance du modèle de mesure, cinq (5) échantillons sont utilisés : 1) un échantillon global (n = 1206) contient tous les cas après traitement des données manquantes; 2) un échantillon brut (n = 903) comprend les cas à l'exclusion des données manquantes; 3) un échantillon moyen (n = 381) tiré aléatoirement à partir de l'échantillon global; 4) un second échantillon moyen (n = 416) obtenu des répondants de l'organisme identifié par le numéro 71; et 5) un échantillon de plus grande taille (n = 790) provenant de l'échantillon global dont on a retiré les données correspondant à l'organisme numéro 71.

Les résultats des tests d'ajustement présentés dans le tableau 4.37 suggèrent que l'ordre de grandeur des différences entre les indices apparaît acceptable.

Tableau 4.37 La comparaison de l'ajustement du modèle de mesure selon l'échantillon

Groupe (n)	Méthode	χ^2	dl	GFI	SRMR	CFI	NNFI	RMSEA	IC 90%	AIC
1) Global (n = 1206)	Maximum de vraisemblance (MV)	3274,78***	737	0,88	0,039	0,93	0,92	0,053	0,052; 0,055	1800,78
	MV robuste	2533,03***	737	---	---	0,94	0,93	0,045	0,043; 0,047	1059,03
2) Brut (n = 903)	MV	2571,75***	737	0,88	0,039	0,94	0,93	0,053	0,050; 0,055	1097,75
	MV robuste	1885,36***	737	---	---	0,95	0,94	0,042	0,039; 0,044	411,36
3) Aléatoire (n = 381)	MV	1770,96***	737	0,82	0,049	0,91	0,90	0,061	0,057; 0,064	296,96
	MV robuste	1483,05***	737	---	---	0,92	0,92	0,052	0,048; 0,055	9,05
4) Organisme 71 (n = 416)	MV	1657,42***	737	0,84	0,046	0,93	0,92	0,055	0,051; 0,058	183,42
	MV robuste	1378,31***	737	---	---	0,94	0,94	0,046	0,042; 0,049	-95,69
5) Global sans l'organisme 71 (n = 790)	MV	2553,47***	737	0,86	0,042	0,93	0,92	0,056	0,053; 0,058	1079,47
	MV robuste	1925,94***	737	---	---	0,94	0,93	0,045	0,043; 0,048	451,94

Note : dl : degré de liberté; GFI : goodness of fit index ($\geq 0,90$); SRMR : standardized root mean square of residual ($< 0,08$); NNFI : non-normed fit index ($\geq 0,95$); CFI : comparative fit index ($\geq 0,95$); AIC : Akaike information index (plus petit possible); RMSEA : root mean square error of approximation ($< 0,06$); IC 90% : intervalle de confiance du RMSEA; *** $p < 0,001$. Les cases ombrées indiquent les valeurs des indices d'ajustement retenues pour l'analyse structurelle.

Source: construction originale à partir des résultats du logiciel EQS 6.2.

Tous les liens de l'échantillon global (n = 1206) et de l'échantillon brut (n = 956) sont significatifs au seuil $p < 0,05$. Pour l'échantillon aléatoire (n = 381) et l'échantillon

global sans l'organisme 71 (n = 790), tous les liens entre les variables sont significatifs à l'exception de la variance du terme d'erreur de l'indicateur PDO₀₂ (figure 33) qui n'est pas significative au seuil $p < 0,05$. Les résultats relatifs à l'échantillon de l'organisme 71 (n = 416) révèlent que les covariances entre l'état du contrat psychologique (SDV), l'intention de partager des connaissances (INT) et les comportements de partage (CPC) ne sont pas significatives à $p < 0,05$.

Les résultats de la vérification de l'invariance du modèle de mesure selon la constitution de l'échantillon sont présentés dans le tableau 4.38.

Tableau 4.38 La vérification de l'invariance du modèle de mesure selon l'échantillon

Contrainte d'égalité	Nombre de paramètres	χ^2	dl	$\chi^2/$ dl	CFI	$\Delta\chi^2$	Δ dl	Δ CFI
Sans contrainte	620	11968,55***	3685	3,25	0,927			
Contribution factorielle	484	12092,89***	3821	3,17	0,928	124,334	136	0,001
Covariance structurelle	304	12188,85***	4001	3,05	0,928	95,963	180	0,000
Erreur résiduelle de mesure	124	12468,14***	4181	2,98	0,927	279,285***	180	-0,001

dl : degré de liberté; CFI: comparative fit index; Δ CFI < 0,01. *** $p < 0,001$; * $p < 0,05$; p = non significatif

Source : construction originale avec le logiciel SPSS AMOS

Nonobstant le fait que le test de la $\Delta\chi^2$ est significatif au seuil $p < 0,001$ pour l'erreur résiduelle de mesure¹¹⁷, le test de Δ CFI est inférieur à 0,01 pour tous les tests effectués. Le modèle de mesure apparaît donc invariant pour les quatre groupes comparés.

4.16.1.2 La vérification de l'invariance du modèle de mesure selon le sexe

La répartition des répondants selon le sexe s'établit comme suit : sexe masculin (n = 485) et sexe féminin (n = 721). Les résultats des tests d'ajustement sont présentés dans le tableau 4.39 et suggèrent que l'ordre de grandeur des différences entre les indices apparaît acceptable.

¹¹⁷ Byrne (2010, p. 199) indique que la vérification de l'erreur résiduelle de mesure est une pratique trop restrictive.

Tableau 4.39 La comparaison de l'ajustement du modèle de mesure selon le sexe des répondants

Groupe (n)	Méthode	χ^2	dl	GFI	SRMR	CFI	NNFI	RMSEA	IC 90%	AIC
Global (n = 1206)	Méthode maximum de vraisemblance (MV)	3274,78***	737	0,88	0,039	0,93	0,92	0,053	0,052; 0,055	1800,78
	MV robuste	2533,03***	737	---	---	0,94	0,93	0,045	0,043; 0,047	1059,03
Hommes (n = 485)	MV	1943,83***	737	0,84	0,044	0,92	0,91	0,058	0,055; 0,061	469,83
	MV robuste	1440,32***	737	---	---	0,94	0,93	0,044	0,041; 0,048	-33,68
Femmes (n = 721)	MV	2344,08***	737	0,87	0,042	0,93	0,92	0,055	0,052; 0,057	870,08
	MV robuste	1943,17***	737	---	---	0,93	0,93	0,048	0,045; 0,050	469,17

Note: dl : degré de liberté; GFI : goodness of fit index ($\geq 0,90$); SRMR : standardized root mean square of residual ($< 0,08$); NNFI: non-normed fit index ($\geq 0,95$); CFI: comparative fit index ($\geq 0,95$); AIC: Akaike information index (plus petit possible); RMSEA: root mean square error of approximation ($< 0,06$); IC 90%: intervalle de confiance du RMSEA; *** $p < 0,001$. Les cases ombrées indiquent les valeurs des indices d'ajustement retenues pour l'analyse structurelle.

Source: construction originale à partir des résultats du logiciel EQS 6.2.

Tous les liens entre les variables sont significatifs à l'exception des covariances entre l'état du contrat psychologique (SDV) et l'intention de partager (INT), et entre le SDV et les comportements de partage (CPC) non significatifs au seuil $p < 0,05$ pour le sexe masculin. Nonobstant cette situation, la vérification de l'invariance se poursuit.

Les résultats de la vérification de l'invariance du modèle de mesure auprès des groupes constitués selon le sexe sont présentés dans le tableau 4.40.

Tableau 4.40 La vérification de l'invariance du modèle de mesure selon le sexe

Contrainte d'égalité	Nombre de paramètres	χ^2	dl	χ^2 /dl	CFI	$\Delta\chi^2$	Δ dl	Δ CFI
Sans contrainte	248	4321,90***	1474	2,93	0,924			
Contribution factorielle	214	4412,31***	1508	2,93	0,922	90,405***	34	-0,002
Covariance structurelle	169	4467,43***	1553	2,88	0,922	55,121	45	0,000
Erreur résiduelle de mesure	124	4687,17***	1598	2,93	0,917	219,743***	45	-0,005

dl : degré de liberté; CFI: comparative fit index; Δ CFI $< 0,01$. *** $p < 0,001$; * $p < 0,05$; p = non significatif

Source : construction originale avec le logiciel SPSS AMOS

Bien que les tests de la $\Delta\chi^2$ soient significatifs au seuil $p < 0,001$ pour la contribution factorielle et pour l'erreur résiduelle de mesure, le test de ΔCFI est inférieur à 0,01 pour tous les tests effectués. Le modèle de mesure apparaît donc invariant pour les deux groupes comparés.

4.16.1.3 La vérification de l'invariance du modèle de mesure selon l'âge

Les trois (3) groupes d'âge sélectionnés correspondent à ceux établis par le Secrétariat du Conseil du trésor du Québec, soit les personnes âgées de moins de 35 ans ($n = 312$), celles de 35 à 49 ans ($n = 493$) et finalement, celles de 50 ans et plus ($n = 401$). Les résultats des tests d'ajustement sont montrés dans le tableau 4.41 et suggèrent que l'ordre de grandeur des différences entre les indices apparaît acceptable.

Tableau 4.41 La comparaison de l'ajustement du modèle de mesure selon l'âge des répondants

Groupe (n)	Méthode	χ^2	dl	GFI	SRMR	CFI	NNFI	RMSEA	IC 90%	AIC
Global (n = 1206)	Maximum de vraisemblance (MV)	3274,78***	737	0,88	0,039	0,93	0,92	0,053	0,052; 0,055	1800,78
	MV robuste	2533,03***	737	---	---	0,94	0,93	0,045	0,043; 0,047	1059,03
Moins de 35 ans (n = 312)	MV	1602,78***	737	0,80	0,052	0,90	0,89	0,061	0,057; 0,065	128,78
	MV robuste	1114,33***	737	---	---	0,94	0,93	0,041	0,036; 0,045	-359,66
35 à 49 ans (n = 493)	MV	1882,68***	737	0,84	0,045	0,93	0,92	0,056	0,053; 0,059	408,68
	MV robuste	1556,49***	737	---	---	0,94	0,93	0,048	0,044; 0,051	82,49
50 ans et plus (n = 401)	MV	1835,09***	737	0,82	0,049	0,92	0,91	0,061	0,057; 0,064	361,09
	MV robuste	1629,70***	737	---	---	0,92	0,91	0,055	0,051; 0,059	155,70

Note: dl : degré de liberté; GFI : goodness of fit index ($\geq 0,90$); SRMR : standardized root mean square of residual ($< 0,08$); NNFI: non-normed fit index ($\geq 0,95$); CFI: comparative fit index ($\geq 0,95$); AIC: Akaike information index (plus petit possible); RMSEA: root mean square error of approximation ($< 0,06$); IC 90%: intervalle de confiance du RMSEA; *** $p < 0,001$. Les cases ombrées indiquent les valeurs des indices d'ajustement retenues pour l'analyse structurelle.

Source: construction originale à partir des résultats du logiciel EQS 6.2.

Pour le groupe des moins de 35 ans, les covariances suivantes ne sont pas significatives au seuil $p < 0,05$: entre l'état du contrat psychologique (SDV) et les comportements de partage (CPC), entre l'intention de partager (INT) et le rendement individuel (RDE), entre l'attitude (APC) et le rendement individuel (RDE), et entre le soutien organisationnel perçu (SOP) et l'attitude (APC). De plus, la variance du terme d'erreur de l'indicateur PDO₀₂ (figure 4.18) n'est pas significative.

Tous les liens sont significatifs pour le groupe des 35 à 49 ans.

Chez les 50 ans et plus, les covariances entre l'intention de partager (INT) et la performance organisationnelle (PDO), entre le soutien organisationnel perçu (SOP) et l'intention de partager (INT) et finalement, entre l'état du contrat psychologique (SDV) et l'intention de partager (INT) ne sont pas significatives au seuil $p < 0,05$. Là encore, la variance du terme d'erreur de l'indicateur PDO₀₂ (figure 4.18) n'est pas significative. Nonobstant cette situation, la vérification de l'invariance se poursuit.

Les résultats de la vérification de l'invariance du modèle de mesure selon les trois (3) groupes d'âge sont présentés dans le tableau 4.42.

Tableau 4.42 La vérification de l'invariance du modèle de mesure selon l'âge

Contrainte d'égalité	Nombre de paramètres	χ^2	dl	$\chi^2/$ dl	CFI	$\Delta\chi^2$	Δ dl	Δ CFI
Sans contrainte	372	5349,68***	2211	2,42	0,917			
Contribution factorielle	304	5477,15***	2279	2,40	0,915	127,473***	68	-0,002
Covariance structurelle	214	5668,19***	2369	2,39	0,913	191,040***	90	-0,002
Erreur résiduelle de mesure	124	6107,43***	2459	2,48	0,903	439,244***	90	-0,010

dl : degré de liberté; CFI: comparative fit index; Δ CFI < 0,01. *** $p < 0,001$; * $p < 0,05$; p = non significatif

Source : construction originale avec le logiciel SPSS AMOS

Bien que les tests du $\Delta\chi^2$ soient tous significatifs au seuil $p < 0,001$, le modèle structurel apparaît invariant pour les trois (3) groupes d'âge des répondants puisque le test du Δ CFI est acceptable.

4.16.1.4 La vérification de l'invariance du modèle de mesure selon l'ancienneté dans la fonction publique

L'ancienneté correspond au temps travaillé dans l'administration ou la fonction publique du Québec¹¹⁸. Les trois (3) groupes d'ancienneté sont les suivants : moins de

¹¹⁸ Cette ancienneté correspond aux réponses à la question suivante du questionnaire en ligne : Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'administration ou fonction publique du Québec? Selon le SCT Québec, les termes fonction publique désigne les fonctionnaires des ministères et les termes administration publique désignent les fonctionnaires des organismes.

9 ans d'ancienneté (n = 479), de 10 à 19 ans d'ancienneté (n = 387) et 20 ans et plus d'ancienneté (n = 340).

Les résultats des tests d'ajustement présentés dans le tableau 4.43 suggèrent que l'ordre de grandeur des différences entre les indices apparaît acceptable.

Tableau 4.43 La comparaison de l'ajustement du modèle de mesure selon l'ancienneté des répondants

Groupe (n)	Méthode	χ^2	dl	GFI	SRMR	CFI	NNFI	RMSEA	IC 90%	AIC
Global (n = 1206)	Méthode maximum de vraisemblance MV	3274,78***	737	0,88	0,039	0,93	0,93	0,053	0,052; 0,055	1800,78
	MV robuste	2533,03***	737	---	---	0,94	0,93	0,045	0,043; 0,047	1059,03
Moins de 9 ans (n = 479)	MV	1819,53***	737	0,84	0,045	0,92	0,92	0,055	0,052; 0,059	345,53
	MV robuste	1320,88***	737	---	---	0,94	0,94	0,041	0,037; 0,044	-153,12
10 à 19 ans (n = 387)	MV	1691,98***	737	0,83	0,045	0,92	0,91	0,058	0,054; 0,061	217,98
	MV robuste	1434,97***	737	---	---	0,93	0,92	0,050	0,046; 0,053	-39,03
20 ans et plus (n = 340)	MV	1684,65***	737	0,81	0,056	0,92	0,91	0,062	0,058; 0,065	210,65
	MV robuste	1451,86***	737	---	---	0,92	0,92	0,053	0,049; 0,057	-22,14

Note: dl : degré de liberté; GFI : goodness of fit index ($\geq 0,90$); SRMR : standardized root mean square of residual ($< 0,08$); NNFI: non-normed fit index ($\geq 0,95$); CFI: comparative fit index ($\geq 0,95$); AIC: Akaike information index (plus petit possible); RMSEA: root mean square error of approximation ($< 0,06$); IC 90%: intervalle de confiance du RMSEA; *** p < 0,001. Les cases ombrées indiquent les valeurs des indices d'ajustement retenues pour l'analyse structurelle.

Source: construction originale à partir des résultats du logiciel EQS 6.2.

Pour le groupe des moins de neuf (9) ans d'ancienneté, la variance du terme d'erreur de l'indicateur PDO₀₂ (figure 4.18) et la covariance entre l'état du contrat psychologique (SDV) et les comportements de partage (CPC) ne sont pas significatives au seuil p < 0,05.

Pour le groupe des 10 à 19 ans d'ancienneté, tous les liens sont significatifs au seuil p < 0,05.

Pour le groupe de répondants qui ont cumulé 20 ans et plus d'ancienneté, plusieurs liens ne sont pas significatifs au seuil p < 0,05, notamment les covariances entre l'état du contrat psychologique (SDV) et l'intention de partager (INT), et entre le soutien organisationnel perçu (SOP) et l'altruisme et l'intention de partager (INT). Par ailleurs, la régression entre l'altruisme (ALT) et l'indicateur de l'attitude APC₀₃ n'est plus significative, et la variance du terme d'erreur de l'indicateur PDO₀₂ (figure 4.18)

n'est pas significative. Nonobstant cette situation, la vérification de l'invariance se poursuit.

Les résultats de la vérification de l'invariance du modèle de mesure selon les groupes d'ancienneté sont présentés dans le tableau 4.44.

Tableau 4.44 La vérification de l'invariance du modèle de mesure selon l'ancienneté

Contrainte d'égalité	Nombre de paramètres	χ^2	dl	χ^2/df	CFI	$\Delta\chi^2$	Δdf	ΔCFI
Sans contrainte	372	5216,39	2211	2,359	0,920			
Contribution factorielle	304	5368,87	2279	2,356	0,917	152,477***	68	-0,003
Covariance structurelle	214	5488,90	2369	2,317	0,916	120,035*	90	-0,001
Erreur résiduelle de mesure	124	5868,41	2459	2,387	0,909	379,509***	90	-0,007

dl : degré de liberté; CFI: comparative fit index; $\Delta CFI < 0,01$. *** $p < 0,001$; * $p < 0,05$; p = non significatif

Source : construction originale avec le logiciel SPSS AMOS

Nonobstant le fait que les tests de la $\Delta\chi^2$ sont significatifs au seuil $p < 0,05$, et attendu que le test de ΔCFI est $> 0,01$, le modèle de mesure apparaît invariant pour les trois (3) groupes d'ancienneté dans l'administration ou la fonction publique du Québec.

4.16.1.5 La vérification de l'invariance du modèle de mesure selon la catégorie d'emploi

Les catégories d'emploi sont au nombre de sept (7) : professionnel (n = 473), technique (n = 218), de bureau (n = 181), ouvrier (n = 39), enseignant (n = 14), agent de la paix (n = 219) et encadrement (n = 62). Les catégories ouvrier et enseignant ont été exclues du processus de comparaison multigroupe à cause de leurs trop petits nombre de répondants.

Les résultats des tests d'ajustement sont présentés dans le tableau 4.45 et suggèrent que l'ordre de grandeur des différences entre les indices apparaît acceptable.

Tableau 4.45 La comparaison de l'ajustement du modèle de mesure selon la catégorie d'emploi

Groupe (n)	Méthode	χ^2	dl	GFI	SRMR	CFI	NNFI	RMSEA	IC 90%	AIC
Global (n = 1206)	Maximum de vraisemblance (MV)	3274,78***	737	0,88	0,039	0,93	0,92	0,053	0,052; 0,055	1800,78
	MV robuste	2533,03***	737	---	---	0,94	0,93	0,045	0,043; 0,047	1059,03
Professionnel (n = 473)	MV	1879,36***	737	0,84	0,047	0,92	0,91	0,057	0,054; 0,060	405,36
	MV robuste	1321,61***	737	---	---	0,95	0,94	0,041	0,037; 0,044	-152,39
Technique (n = 218)	MV	1472,06***	737	0,76	0,055	0,90	0,89	0,068	0,063; 0,073	-1,94
	MV robuste	1206,96***	737	---	---	0,92	0,91	0,054	0,049; 0,060	-267,04
De bureau (n = 181)	MV	1291,85***	737	0,76	0,060	0,91	0,90	0,065	0,059; 0,070	-182,15
	MV robuste	1144,04***	737	---	---	0,92	0,91	0,055	0,049; 0,061	-329,96
Agents de la paix (n = 219)	MV	1312,41***	737	0,78	0,057	0,91	0,90	0,060	0,054; 0,065	-161,59
	MV robuste	1105,77***	737	---	---	0,93	0,93	0,048	0,042; 0,053	-368,23
Encadrement (n = 62)	MV	1251,01***	737	0,57	0,083	0,80	0,78	0,107	0,096; 0,116	-222,99
	MV robuste	1204,05***	737	---	---	0,81	0,79	0,102	0,091; 0,111	-269,95

Note: dl : degré de liberté; GFI : goodness of fit index ($\geq 0,90$); SRMR : standardized root mean square of residual ($< 0,08$); NNFI: non-normed fit index ($\geq 0,95$); CFI: comparative fit index ($\geq 0,95$); AIC: Akaike information index (plus petit possible); RMSEA: root mean square error of approximation ($< 0,06$); IC 90%: intervalle de confiance du RMSEA; *** $p < 0,001$. Les cases ombrées indiquent les valeurs des indices d'ajustement retenues pour l'analyse structurelle.

Source: construction originale à partir des résultats du logiciel EQS 6.2.

Pour le groupe des professionnels, tous les liens sont significatifs au seuil $p < 0,05$.

Quelques covariances perdent leur signification statistique pour le groupe des techniciens. Les covariances entre l'état du contrat psychologique (SDV) et l'intention de partager (INT) et le rendement individuel (RDE) ne sont pas significatives au seuil $p < 0,05$. À cela, s'ajoutent les covariances entre la norme subjective (NSB) et le RDE, entre le soutien organisationnel perçu (SOP) et le RDE, et entre les termes d'erreur des indicateurs INT₀₅ et INT₀₆. De plus la variance du terme d'erreur de l'indicateur NSB₀₂ n'est pas significative non plus (figure 4.18).

Pour les employés de bureau, la variance des termes d'erreur des indicateurs PDO₀₂ et NSB₀₂ ainsi que la régression entre l'altruisme et l'indicateur APC₀₃ ne sont pas significatives (figure 4.19). Les covariances entre l'état du contrat psychologique (SDV) et les comportements de partage (CPC), entre le soutien organisationnel perçu (SOP) et l'intention de partager (INT), entre l'attitude (APC) et le RDE, et finalement, entre l'INT et la performance organisationnelle (PDO) ne sont pas significatives au seuil $p < 0,05$.

Chez les agents de la paix, la variance du terme d'erreur de l'indicateur PDO₀₂ n'est pas significative (figure 4.18). Une dizaine d'autres liens ne sont pas significatifs au seuil $p < 0,05$. Ce sont les covariances entre la NSB et le SDV et la PDO, entre le SDV et l'ALT, l'APC, l'INT, et entre le CPC et le RDE. Ce sont aussi les covariances entre le SOP et l'ALT, l'APC, l'INT, le CPC et le RDE.

Le modèle de mesure est cependant rejeté lorsqu'il est appliqué au groupe de l'encadrement. Il est possible que la petite taille de l'échantillon ($n = 62$) ne permette pas la vérification adéquate de l'ajustement.

Nonobstant cette situation, la vérification de l'invariance se poursuit.

Les résultats de la vérification de l'invariance du modèle de mesure selon les groupes constitués des catégories d'emploi sont présentés dans le tableau 4.46. Nonobstant le fait que les tests de la $\Delta\chi^2$ sont tous significatifs au seuil $p < 0,001$ et que le test de ΔCFI est $> 0,01$ pour l'erreur résiduelle de mesure¹¹⁹, le modèle de mesure apparaît invariant pour les cinq (5) catégories d'emploi comparées.

Tableau 4.46 La vérification de l'invariance du modèle de mesure selon la catégorie d'emploi

Contrainte d'égalité	Nombre de paramètres	χ^2	dl	$\chi^2/$ dl	CFI	$\Delta\chi^2$	Δ dl	ΔCFI
Sans contrainte	620	7257,12***	3685	1,97	0,903			
Contribution factorielle	484	7492,50***	3821	1,96	0,900	235,380***	136	-0,003
Covariance structurelle	304	7801,62***	4001	1,95	0,897	309,128***	180	-0,003
Erreur résiduelle de mesure	124	8642,07***	4181	2,07	0,879	840,449***	180	-0,018

dl : degré de liberté; CFI: comparative fit index; $\Delta CFI < 0,01$. *** $p < 0,001$; * $p < 0,05$; p = non significatif

Source : construction originale avec le logiciel SPSS AMOS

¹¹⁹ Byrne (2010, p. 199) indique que la vérification de l'erreur résiduelle de mesure est une pratique trop restrictive.

4.16.1.6 La vérification de l'invariance du modèle de mesure selon le ministère ou l'organisme

Les ministères et organismes sont répartis en six (6) groupes selon le nombre de répondants au sondage : MO 40 (n = 181), MO 44 (n = 56), MO 47 (n = 79), MO 48 (n = 137), MO 71 (n = 416) et les autres MO (n = 337). Le petit nombre de répondants dans la plupart des ministères et organismes qui ont participé au sondage explique la répartition des groupes (cf. appendice C).

Les résultats des tests d'ajustement sont présentés dans le tableau 4.47 et suggèrent que l'ordre de grandeur des différences entre les indices apparaît acceptable.

Tableau 4.47 La comparaison de l'ajustement du modèle de mesure selon le ministère ou l'organisme

Groupe (n)	Méthode	χ^2	dl	GFI	SRMR	CFI	NNFI	RMSEA	IC 90%	AIC
Global (n = 1206)	Maximum de vraisemblance (MV)	3274,78***	737	0,88	0,039	0,93	0,92	0,053	0,052; 0,055	1800,78
	MV robuste	2533,03***	737	---	---	0,94	0,93	0,045	0,043; 0,047	1059,03
MO 40 (n = 181)	MV	1384,66		0,74	0,061	0,89	0,88	0,070	0,064; 0,075	-89,34
	MV robuste	1125,17				0,92	0,91	0,054	0,048; 0,060	-348,83
MO 44 et 47 (n = 135)	MV	1116,02		0,72	0,060	0,92	0,91	0,062	0,054; 0,069	-357,98
	MV robuste	1030,51				0,92	0,92	0,055	0,046; 0,062	-443,49
MO 48 (n = 137)	MV	1232,51		0,72	0,060	0,90	0,89	0,070	0,063; 0,077	-241,49
	MV robuste	1105,86				0,90	0,89	0,061	0,053; 0,068	-368,14
MO 71 (n = 416)	MV	1657,52		0,84	0,046	0,93	0,92	0,055	0,051; 0,058	183,42
	MV robuste	1378,31				0,94	0,94	0,046	0,042; 0,049	-95,69
Autres MO (n = 337)	MV	1681,27		0,81	0,052	0,91	0,90	0,052	0,058; 0,066	207,27
	MV robuste	1252,07				0,93	0,92	0,046	0,041; 0,050	-221,93

Note: dl : degré de liberté; GFI : goodness of fit index ($\geq 0,90$); SRMR : standardized root mean square of residual ($< 0,08$); NNFI: non-normed fit index ($\geq 0,95$); CFI: comparative fit index ($\geq 0,95$); AIC: Akaike information index (plus petit possible); RMSEA: root mean square error of approximation ($< 0,06$); IC 90%: intervalle de confiance du RMSEA; *** p < 0,001. Les cases ombrées indiquent les valeurs des indices d'ajustement retenues pour l'analyse structurelle.

Source: construction originale à partir des résultats du logiciel EQS 6.2.

Pour le MO 40, les variances des termes d'erreur des indicateurs PDO₀₂ et NSB₀₂ ne sont pas significatives (figure 4.18). Par ailleurs, les covariances entre l'état du contrat psychologique (SDV) et l'altruisme (ALT), l'intention de partager (INT), les comportements de partage (CPC) et finalement, le rendement individuel (RDE) ne sont pas significatives au seuil p < 0,05. À cela, s'ajoutent les covariances entre le soutien organisationnel perçu (SOP) et l'INT et le RDE, et entre l'INT et le RDE et la

PDO. La covariance entre la norme subjective (NSB) et l'INT n'est pas significative non plus.

Pour les MO 44 et 47, les variances des termes d'erreur des indicateurs RDE_{02} , PDO_{02} et NSB_{02} ne sont pas significatives (figure 4.18). Les covariances entre la norme subjective (NSB) et l'état du contrat psychologique (SDV), les comportements de partage (CPC), le rendement individuel (RDE) et la performance organisationnelle (PDO) ne sont pas significatives au seuil $p < 0,05$. Les covariances entre le SDV et l'altruisme (ALT), l'attitude (APC) et l'INT ne sont pas significatives non plus. S'ajoutent les covariances entre le soutien organisationnel perçu (SOP) et l'APC, entre l'ALT et le RDE, et encore les covariances entre l'APC et le RDE et la PDO, sans oublier les covariances entre l'INT et le RDE et la PDO, et entre le RDE et la PDO qui toutes ne sont pas significatives à $p < 0,05$.

Dans le cas du MO 48, les variances des termes d'erreur des indicateurs RDE_{01} et PDO_{02} ne sont pas significatives au seuil $p < 0,05$. La régression entre l'altruisme et l'indicateur APC_{03} n'est pas significative (figure 4.18). Les covariances entre le SDV et l'altruisme (ALT), l'APC, l'intention de partager (INT) et le CPC ne sont pas significatives non plus. À cela, s'ajoutent les covariances entre le soutien organisationnel perçu (SOP) et l'attitude (APC) et l'intention de partager (INT), de même que les covariances entre l'APC et la PDO et finalement, entre l'INT et la PDO.

Pour le MO 71, seules les covariances entre le SDV et l'INT et le CPC ne sont pas significatives au seuil $p < 0,05$.

Pour les MO restants, la variance du terme d'erreur de l'indicateur PDO_{02} ainsi que la covariance entre l'APC et le RDE ne sont pas significatives à $p < 0,05$.

Nonobstant cette situation, la vérification de l'invariance se poursuit.

Les résultats de la vérification de l'invariance du modèle de mesure selon les groupes constitués des ministères et des organismes (MO) sont présentés dans le tableau 4.48.

Tableau 4.48 La vérification de l'invariance du modèle de mesure selon le ministère ou l'organisme

Contrainte d'égalité	Nombre de paramètres	χ^2	dl	χ^2/dl	CFI	$\Delta\chi^2$	Δdl	ΔCFI
Sans contrainte	744	8472,55***	4422	1,92	0,896			
Contribution factorielle	574	8787,59***	4592	1,91	0,892	315,038***	170	-0,004
Covariance structurelle	349	9101,70***	4817	1,89	0,890	314,110***	225	-0,002
Erreur résiduelle de mesure	124	10011,96***	5042	1,99	0,872	910,264***	225	-0,018

dl : degré de liberté; CFI: comparative fit index; $\Delta\text{CFI} < 0,01$. *** $p < 0,001$; * $p < 0,05$; p = non significatif

Source : construction originale avec le logiciel SPSS AMOS

Nonobstant le fait que les tests de la $\Delta\chi^2$ sont tous significatifs au seuil $p < 0,001$ et que le test de ΔCFI est $> 0,01$ pour l'erreur résiduelle de mesure, le modèle de mesure apparaît invariant pour les six (6) groupes de ministères et organismes comparés.

4.16.1.7 La vérification de l'invariance du modèle de mesure selon la scolarité

Les répondants sont répartis en trois (3) groupes : premièrement, ceux qui détiennent un diplôme d'études secondaires ou collégiales ($n = 407$); puis ceux qui ont un certificat de premier cycle ou un baccalauréat ($n = 476$); et finalement, les titulaires d'un diplôme de deuxième ou de troisième cycle, c'est-à-dire d'une maîtrise ou d'un doctorat ($n = 323$). Le petit nombre de personnes sollicitées dans certains groupes initiaux du sondage explique la répartition des groupes (cf. appendice C).

Les résultats des tests d'ajustement sont présentés dans le tableau 4.49 et suggèrent que l'ordre de grandeur des différences entre les indices apparaît acceptable.

Pour le groupe des diplômés d'études secondaires et collégiales, les covariances entre l'état du contrat psychologique (SDV) et l'altruisme (ALT), l'intention de partager (INT), et finalement les comportements de partage (CPC) ne sont pas significatives

au seuil $p < 0,05$. La variance du terme d'erreur de l'indicateur PDO_{02} n'est pas significative (figure 4.18).

Tableau 4.49 La comparaison de l'ajustement du modèle de mesure selon la scolarité

Groupe (n)	Méthode	χ^2	dl	GFI	SRMR	CFI	NNFI	RMSEA	IC 90%	AIC
Global (n = 1206)	Maximum de vraisemblance (MV)	3274,78***	737	0,88	0,039	0,93	0,92	0,053	0,052; 0,055	1800,78
	MV robuste	2533,03***	737	---	---	0,94	0,93	0,045	0,043; 0,047	1059,03
Secondaire et collégial (n = 407)	MV	1740,62	737	0,83	0,046	0,92	0,91	0,058	0,054; 0,061	266,62
	MV robuste	1427,52	737	---	---	0,93	0,92	0,048	0,044; 0,052	-46,48
Premier cycle (n = 476)	MV	1948,44	737	0,84	0,047	0,92	0,91	0,059	0,056; 0,062	474,44
	MV robuste	1687,48	737	---	---	0,93	0,92	0,052	0,049; 0,055	213,48
2 ^e et 3 ^e cycle (n = 323)	MV	1568,53	737	0,81	0,052	0,91	0,90	0,059	0,055; 0,063	94,53
	MV robuste	1127,03	737	---	---	0,95	0,94	0,041	0,036; 0,045	-368,14

Note: dl : degré de liberté; GFI : goodness of fit index ($\geq 0,90$); SRMR : standardized root mean square of residual ($< 0,08$); NNFI: non-normed fit index ($\geq 0,95$); CFI: comparative fit index ($\geq 0,95$); AIC: Akaike information index (plus petit possible); RMSEA: root mean square error of approximation ($< 0,06$); IC 90%: intervalle de confiance du RMSEA; *** $p < 0,001$. Les cases ombrées indiquent les valeurs des indices d'ajustement retenues pour l'analyse structurelle.

Source: construction originale à partir des résultats du logiciel EQS 6.2.

Pour le groupe des titulaires d'un diplôme de 1^{er} cycle ou d'un baccalauréat, tous les liens sont significatifs.

Outre la variance du terme d'erreur de l'indicateur PDO_{02} qui n'est pas significative (figure 4.19) au seuil $p < 0,05$, quelques covariances ne sont pas significatives pour le groupe des titulaires d'un diplôme de 2^e ou de 3^e cycle. Les covariances entre l'état du contrat psychologique (SDV) et l'intention de partager (INT) et les comportements de partage (CPC), entre le soutien organisationnel perçu (SOP) et l'attitude envers le partage (APC), ainsi qu'entre l'APC et le rendement individuel (RDE), ne sont pas significatives.

Les résultats de la vérification de l'invariance du modèle de mesure selon les groupes constitués à partir des données sur le niveau de scolarité des répondants sont présentés dans le tableau 4.50.

Tableau 4.50 La vérification de l'invariance du modèle de mesure selon la scolarité

Contrainte d'égalité	Nombre de paramètres	χ^2	dl	χ^2/dl	CFI	$\Delta\chi^2$	Δdl	ΔCFI
Sans contrainte	744	5293,34***	2211	2,39	0,918			
Contribution factorielle	574	5384,85***	2279	2,36	0,917	91,510*	68	-0,001
Covariance structurelle	349	5518,88***	2369	2,33	0,916	134,031**	90	-0,001
Erreur résiduelle de mesure	124	5857,72***	2459	2,38	0,909	338,840***	90	-0,007

dl : degré de liberté; CFI: comparative fit index; $\Delta\text{CFI} < 0,01$. *** $p < 0,001$; * $p < 0,05$; p = non significatif

Source : construction originale avec le logiciel SPSS AMOS

Nonobstant le fait que les tests de la $\Delta\chi^2$ sont tous significatifs au seuil $p < 0,001$, le modèle de mesure apparaît invariant pour les trois (3) groupes de répondants répartis selon le niveau de scolarité notamment parce que le test de ΔCFI est $> 0,01$.

4.16.2 La vérification de l'invariance du modèle structurel

Les tests d'invariance sont effectués au moyen du modèle structurel MSM_3 ¹²⁰ décrit à la figure 4.21 et dans le tableau 4.35. Comme première étape de la vérification de l'invariance du modèle structurel, Byrne (2010) suggère de comparer les indices d'ajustement entre les groupes et d'évaluer les différences. La vérification de la signification des liens entre les variables doit aussi être effectuée.

4.16.2.1 La vérification de l'invariance du modèle structurel selon l'échantillon
À cette fin, cinq (5) échantillons sont utilisés : 1) un échantillon global ($n = 1206$) qui contient tous les cas après traitement des données manquantes; 2) un échantillon brut ($n = 903$) qui comprend les cas à l'exclusion des données manquantes; 3) un échantillon moyen ($n = 381$) tiré aléatoirement à partir de l'échantillon global; 4) un second échantillon moyen ($n = 416$) obtenu des répondants de l'organisme identifié par le numéro 71; et 5) un échantillon de plus grande taille ($n = 790$) provenant de

¹²⁰ Le modèle structurel MSM_6 a aussi été testé afin de déterminer s'il existait une différence notable avec le modèle MSM_3 . Des exemples de résultats des tests d'invariance sont présentés à l'appendice J.

l'échantillon global dont on a retiré les données correspondant à l'organisme numéro 71.

Les résultats des tests d'ajustement sont présentés dans le tableau 4.51 et suggèrent que l'ordre de grandeur des différences entre les indices apparaît acceptable.

Tableau 4.51 La comparaison des indices d'ajustement du modèle structurel selon l'échantillon

Groupe (n)	Méthode	χ^2	dl	GFI	SRMR	CFI	NNFI	RMSEA	IC 90%	AIC
1) Global (n = 1206)	Maximum de vraisemblance (MV)	3439,65***	759	0,88	0,076	0,93	0,92	0,054	0,052; 0,056	1921,65
	MV robuste	2669,90***	759	---	---	0,94	0,93	0,046	0,044; 0,048	1151,90
2) Brut (n = 903)	MV	2721,51***	759	0,87	0,079	0,93	0,93	0,054	0,051; 0,056	1203,51
	MV robuste	2001,87***	759	---	---	0,94	0,94	0,043	0,040; 0,045	483,87
3) Aléatoire (n = 381)	MV	1846,55***	759	0,81	0,088	0,91	0,90	0,061	0,058; 0,065	328,55
	MV robuste	1561,93***	759	---	---	0,92	0,91	0,053	0,049; 0,056	43,93
4) Organisme 71 (n = 416)	MV	1740,06***	759	0,84	0,075	0,92	0,92	0,056	0,052; 0,059	222,06
	MV robuste	1457,30***	759	---	---	0,94	0,93	0,047	0,043; 0,051	-60,70
5) Global sans l'organisme 71 (n = 790)	MV	2661,00***	759	0,86	0,083	0,92	0,92	0,056	0,054; 0,059	1143,00
	MV robuste	2011,56***	759	---	---	0,94	0,93	0,046	0,043; 0,048	493,56

Note: dl : degré de liberté; GFI : goodness of fit index ($\geq 0,90$); SRMR : standardized root mean square of residual ($< 0,08$); NNFI: non-normed fit index ($\geq 0,95$); CFI: comparative fit index ($\geq 0,95$); AIC: Akaike information index (plus petit possible); RMSEA: root mean square error of approximation ($< 0,06$); IC 90%: intervalle de confiance du RMSEA; *** $p < 0,001$. Les cases ombrées indiquent les valeurs des indices d'ajustement retenues pour l'analyse structurelle.

Source: construction originale à partir des résultats du logiciel EQS 6.2.

Tous les liens du groupe brut sont significatifs au seuil $p < 0,05$.

Pour les échantillons global, aléatoire et global sans l'organisme 71, la variance du terme d'erreur de l'indicateur PDO₀₂ (cf. figure 4.20) n'est pas significative au seuil $p < 0,05$.

Pour l'échantillon de l'organisme 71, les coefficients de piste¹²¹ entre l'état du contrat psychologique (SDV) et l'attitude envers le partage (APC), et entre SDV et la performance organisationnelle (PDO) (cf. figure 20 et 21) sont non significatifs au seuil $p < 0,05$.

¹²¹ Le terme anglais est *path coefficient* qui se traduit par **coefficient de piste**. Il s'agit d'un coefficient de régression dans le contexte de l'analyse causale selon la modélisation par équations structurelles. (Québec. Office québécois de la langue française, 2015)

Les résultats de la vérification de l'invariance du modèle structurel auprès des groupes constitués selon l'échantillon sont présentés dans le tableau 4.52.

Nonobstant le fait que le test du $\Delta\chi^2$ est significatif au seuil $p < 0,001$ pour l'erreur résiduelle de mesure, le test de ΔCFI est inférieur à 0,01 pour tous les tests effectués. Le modèle structurel apparaît donc invariant pour les cinq (5) échantillons comparés.

Tableau 4.52 La vérification de l'invariance du modèle structurel selon l'échantillon

Contrainte d'égalité	Nombre de paramètres	χ^2	Dl	χ^2/dl	CFI	$\Delta\chi^2$	Δdl	ΔCFI
Sans contrainte	510	12409,28***	3795	3,270	0,925			
Contribution factorielle	374	12527,16***	3931	3,187	0,925	117,88	136	0,000
Contribution structurelle	318	12550,36***	3987	3,148	0,925	23,20	56	0,000
Covariance structurelle	310	12553,42***	3995	3,142	0,925	3,06	8	0,000
Erreur résiduelle structurelle	282	12574,49***	4023	3,126	0,925	21,07	28	0,000
Erreur résiduelle de mesure	102	12858,95***	4203	3,059	0,924	284,47***	180	-0,001

dl : degré de liberté; CFI: comparative fit index; $\Delta CFI < 0,01$. *** $p < 0,001$; * $p < 0,05$; p = non significatif

Source : construction originale avec le logiciel SPSS AMOS

4.16.2.2 La vérification de l'invariance du modèle structurel selon le sexe

Les résultats des tests d'ajustement sont montrés dans le tableau 4.53 et suggèrent que l'ordre de grandeur des différences entre les indices apparaît acceptable. La répartition des répondants selon le sexe est la suivante : sexe masculin ($n = 485$) et sexe féminin ($n = 721$).

Pour le groupe masculin, la variance du terme d'erreur e_{41} de l'indicateur PDO₀₂ (cf. figure 19) n'est pas significative au seuil $p < 0,05$. Tous les autres liens sont significatifs pour les deux groupes.

Les résultats de la vérification de l'invariance du modèle structurel auprès des groupes constitués selon le sexe sont présentés dans le tableau 4.54.

Tableau 4.53 La comparaison des indices d'ajustement du modèle structurel selon le sexe

Groupe (n)	Modèle structurel MSM ₃	χ^2	dl	GFI	SRMR	CFI	NNFI	RMSEA	IC 90%	AIC
Global (n = 1206)	Maximum de vraisemblance (MV)	3439,65***	759	0,88	0,076	0,93	0,92	0,054	0,052; 0,056	1921,65
	MV robuste	2669,90***	759	---	---	0,94	0,93	0,046	0,044; 0,048	1151,90
Masculin (n = 485)	MV	2022,10***	759	0,83	0,077	0,92	0,91	0,059	0,055; 0,062	504,10
	MV robuste	1499,08***	759	---	---	0,94	0,93	0,045	0,041; 0,048	-18,92
Féminin (n = 721)	MV	2454,83***	759	0,86	0,081	0,92	0,92	0,056	0,053; 0,058	936,83
	MV robuste	2040,08***	759	---	---	0,93	0,92	0,048	0,046; 0,051	522,08

Note: dl : degré de liberté; GFI : goodness of fit index ($\geq 0,90$); SRMR : standardized root mean square of residual ($< 0,08$); NNFI: non-normed fit index ($\geq 0,95$); CFI: comparative fit index ($\geq 0,95$); AIC: Akaike information index (plus petit possible); RMSEA: root mean square error of approximation ($< 0,06$); IC 90%: intervalle de confiance du RMSEA; *** $p < 0,001$. Les cases ombrées indiquent les valeurs des indices d'ajustement retenues pour l'analyse structurelle.

Source: construction originale à partir des résultats du logiciel EQS 6.2.

Nonobstant le fait que les tests de la $\Delta\chi^2$ sont significatifs au seuil $p < 0,001$ pour la contribution factorielle et pour l'erreur résiduelle de mesure, le test de ΔCFI est inférieur à 0,01 pour tous les tests effectués. De plus, les tests du $\Delta\chi^2$ ne sont pas significatifs pour la contribution factorielle et la variance structurelle. Le modèle de mesure apparaît donc invariant pour les deux groupes comparés.

Tableau 4.54 La vérification de l'invariance du modèle structurel selon le sexe

Contrainte d'égalité	Nombre de paramètres	χ^2	dl	χ^2/dl	CFI	$\Delta\chi^2$	Δdl	ΔCFI
Sans contrainte	204	4477,06***	1518	2,949	0,921			
Contribution factorielle	170	4562,31***	1552	2,940	0,919	85,245***	34	-0,002
Contribution structurelle	156	4569,52***	1566	2,918	0,919	7,216	14	0,000
Covariance structurelle	154	4570,91***	1568	2,915	0,919	1,385	2	0,000
Erreur résiduelle structurelle	147	4588,06***	1575	2,913	0,919	17,148*	7	0,000
Erreur résiduelle de mesure	102	4817,56***	1620	2,974	0,914	229,503***	45	-0,005

dl : degré de liberté; CFI: comparative fit index; $\Delta CFI < 0,01$. *** $p < 0,001$; * $p < 0,05$; p = non significatif

Source : construction originale avec le logiciel SPSS AMOS

4.16.2.3 La vérification de l'invariance du modèle structurel selon l'âge

Les trois (3) groupes d'âge utilisés aux des tests d'invariance correspondent à ceux établies par le Secrétariat du Conseil du trésor du Québec, soit les personnes âgées de

moins de 35 ans (n = 313), celles âgées de 35 à 49 ans (n = 495) et finalement, celles âgées de 50 ans et plus (n = 398).

Les résultats des tests d'ajustement sont présentés dans le tableau 4.55 et suggèrent que l'ordre de grandeur des différences entre les indices apparaît acceptable.

Tableau 4.55 La comparaison des indices d'ajustement du modèle structurel selon l'âge

Groupe (n)	Modèle structurel MSM3	χ^2	dl	GFI	SRMR	CFI	NNFI	RMSEA	IC 90%	AIC
Global (n = 1206)	Maximum de vraisemblance (MV)	3439,65***	759	0,88	0,076	0,93	0,92	0,054	0,052; 0,056	1921,65
	MV robuste	2669,90***	759	---	---	0,94	0,93	0,046	0,044; 0,048	1151,90
Moins de 35 ans (n = 313)	MV	1699,77***	759	0,79	0,089	0,89	0,88	0,063	0,059; 0,067	181,77
	MV robuste	117,96***	759	---	---	0,93	0,93	0,042	0,037; 0,047	-340,04
35 à 49 ans (n = 495)	MV	1978,95***	759	0,84	0,098	0,92	0,92	0,057	0,054; 0,060	460,95
	MV robuste	1643,21***	759	---	---	0,93	0,93	0,049	0,045; 0,052	125,21
50 ans et plus	MV	1907,93***	759	0,82	0,077	0,91	0,91	0,062	0,058; 0,065	389,93
	MV robuste	1698,21***	759	---	---	0,92	0,91	0,056	0,052; 0,059	180,21

Note: dl : degré de liberté; GFI : goodness of fit index ($\geq 0,90$); SRMR : standardized root mean square of residual ($< 0,08$); NNFI: non-normed fit index ($\geq 0,95$); CFI: comparative fit index ($\geq 0,95$); AIC: Akaike information index (plus petit possible); RMSEA: root mean square error of approximation ($< 0,06$); IC 90%: intervalle de confiance du RMSEA; *** $p < 0,001$. Les cases ombrées indiquent les valeurs des indices d'ajustement retenues pour l'analyse structurelle.

Source: construction originale à partir des résultats du logiciel EQS 6.2.

Pour le groupe des moins de 35 ans, la covariance entre les indicateurs ALT_{03} et ALT_{04} (figure 4.20) et le coefficient de piste (figure 4.21) entre l'état du contrat psychologique (SDV) et l'attitude envers le partage (APC) ne sont pas significatifs au seuil $p < 0,05$. Pour le groupe des 35 à 49 ans, seul le coefficient de piste entre l'état du contrat psychologique (SDV) et la performance organisationnelle (PDO) n'est pas significatif au seuil $p < 0,05$. Pour les répondants âgés de 50 ans et plus, la variance entre le terme d'erreur de l'indicateur PDO_{02} (figure 4.20) et le coefficient de piste entre le rendement individuel et la PDO ne sont pas significatifs au seuil $p < 0,05$. Nonobstant cette situation, la vérification de l'invariance se poursuit.

Les résultats de la vérification de l'invariance du modèle structurel selon les groupes constitués des répondants répartis en trois (3) groupes d'âge sont présentés dans le tableau 4.56.

Tableau 4.56 La vérification de l'invariance du modèle structurel selon l'âge

Contrainte d'égalité	Nombre de paramètres	χ^2	dl	$\chi^2/$ dl	CFI	$\Delta\chi^2$	Δ dl	Δ CFI
Sans contrainte	306	5584,46***	2277	2,453	0,912			
Contribution factorielle	238	5697,72***	2345	2,430	0,911	113,264***	68	-0,001
Contribution structurelle	210	5754,14***	2373	2,425	0,910	56,417**	28	-0,001
Covariance structurelle	206	5771,99***	2377	2,428	0,910	17,856**	4	0,000
Erreur résiduelle structurelle	192	5797,23***	2391	2,425	0,910	25,233*	14	0,000
Erreur résiduelle de mesure	102	6245,19***	2481	2,517	0,900	447,962***	90	-0,010

dl : degré de liberté; CFI: comparative fit index; Δ CFI < 0,01. *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05; p = non significatif

Source : construction originale avec le logiciel SPSS AMOS

Nonobstant le fait que les tests du $\Delta\chi^2$ sont tous significatifs au seuil $p < 0,05$, le modèle structurel apparaît invariant pour les trois (3) groupes d'âge des répondants.

4.16.2.4 La vérification de l'invariance du modèle structurel selon l'ancienneté dans la fonction publique

L'ancienneté correspond au temps travaillé dans l'administration ou la fonction publique du Québec¹²². Les groupes d'ancienneté sont au nombre de trois (3) : les répondants qui ont moins de 9 ans d'ancienneté (n = 479); ceux qui ont de 10 à 19 ans d'ancienneté (n = 387); et les répondants qui cumulent 20 ans et plus (n = 340).

Les résultats des tests d'ajustement sont présentés dans le tableau 4.57 et suggèrent que l'ordre de grandeur des différences entre les indices apparaît acceptable. Pour le groupe des moins de neuf (9) ans d'ancienneté, la variance du terme d'erreur de l'indicateur PDO₀₂ (figure 19) et le coefficient de piste entre l'état du contrat psychologique (SDV) et l'attitude envers le partage (APC) ne sont pas significatifs. Pour le groupe des 10 à 19 ans d'ancienneté, seul le coefficient de piste entre l'état du

¹²² Cette ancienneté correspond aux réponses à la question suivante du questionnaire en ligne (voir [annexe 5](#)) : Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'administration ou fonction publique du Québec? Selon le SCT Québec, les termes fonction publique désigne les fonctionnaires des ministères et les termes administration publique désignent les fonctionnaires des organismes.

contrat psychologique (SDV) et la performance organisationnelle (PDO) n'est pas significatif au seuil $p < 0,05$.

Tableau 4.57 La comparaison de l'ajustement du modèle structurel selon l'ancienneté

Groupe (n)	Méthode	χ^2	dl	GFI	SRMR	CFI	NNFI	RMSEA	IC 90%	AIC
Global (n = 1206)	Maximum de vraisemblance (MV)	3439,65***	759	0,88	0,076	0,93	0,92	0,054	0,052; 0,056	1921,65
	MV robuste	2669,90***	759	---	---	0,94	0,93	0,046	0,044; 0,048	1151,90
Moins de 9 ans (n = 479)	MV	1920,75***	759	0,84	0,088	0,92	0,91	0,057	0,053; 0,060	402,75
	MV robuste	1396,37***	759	---	---	0,94	0,93	0,042	0,038; 0,045	-121,63
10 à 19 ans (n = 387)	MV	1757,94***	759	0,82	0,087	0,92	0,91	0,058	0,055; 0,062	239,94
	MV robuste	1494,22***	759	---	---	0,93	0,92	0,050	0,046; 0,054	-23,78
20 ans et plus (n = 340)	MV	1735,12***	759	0,80	0,079	0,91	0,91	0,062	0,058; 0,065	217,12
	MV robuste	1502,82***	759	---	---	0,92	0,92	0,054	0,050; 0,058	-15,18

Note: dl : degré de liberté; GFI : goodness of fit index ($\geq 0,90$); SRMR : standardized root mean square of residual ($< 0,08$); NNFI : non-normed fit index ($\geq 0,95$); CFI : comparative fit index ($\geq 0,95$); AIC : Akaike information index (plus petit possible); RMSEA : root mean square error of approximation ($< 0,06$); IC 90% : intervalle de confiance du RMSEA; *** $p < 0,001$. Les cases ombrées indiquent les valeurs des indices d'ajustement retenues pour l'analyse structurelle.

Source: construction originale à partir des résultats du logiciel EQS 6.2.

Pour le groupe des 20 ans et plus d'ancienneté, deux liens ne sont pas significatifs au seuil $p < 0,05$, notamment les régressions entre l'altruisme et l'indicateur APC_{03} , et entre le terme d'erreur e_{41} et l'indicateur PDO_{02} (figure 4.20). Nonobstant de cette situation, la vérification de l'invariance se poursuit. Les résultats de la vérification de l'invariance du modèle structurel selon les groupes constitués des catégories de l'ancienneté dans l'administration ou la fonction publique sont présentés dans le tableau 4.58.

Tableau 4.58 La vérification de l'invariance du modèle structurel selon l'ancienneté

Contrainte d'égalité	Nombre de paramètres	χ^2	DI	χ^2/dl	CFI	$\Delta\chi^2$	Δdl	ΔCFI
Sans contrainte	306	5413,59***	2277	2,378	0,916			
Contribution factorielle	238	5549,16***	2345	2,366	0,914	135,577***	68	-0,002
Contribution structurelle	210	5579,17***	2373	2,351	0,914	30,007	28	0,000
Covariance structurelle	206	5598,91***	2377	2,355	0,914	19,743***	4	0,000
Erreur résiduelle structurelle	192	5623,04***	2391	2,352	0,913	24,127*	14	-0,001
Erreur résiduelle de mesure	102	6008,50***	2481	2,422	0,906	385,455***	90	-0,007

dl : degré de liberté; CFI : comparative fit index; $\Delta CFI < 0,01$. *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; p = non significatif

Source : construction originale avec le logiciel SPSS AMOS

Nonobstant le fait que la plupart des tests de la $\Delta\chi^2$ sont significatifs au seuil $p < 0,05$, et attendu que les tests de ΔCFI sont tous $< 0,01$, le modèle de mesure apparaît invariant pour les trois (3) groupes reliés à l'ancienneté des répondants dans l'administration ou la fonction publique du Québec.

4.16.2.5 La vérification de l'invariance du modèle structurel selon la catégorie d'emploi

Les catégories d'emploi sont au nombre de sept (7) : professionnel (n = 473), technique (n = 218), de bureau (n = 181), ouvrier (n = 39), enseignant (n = 14), agent de la paix (n = 219) et encadrement (n = 62). Les catégories ouvrier et enseignant ont été exclues du processus de comparaison multigroupe à cause de leurs trop petits nombres de répondants. Les résultats des tests d'ajustement sont présentés dans le tableau 4.59 et suggèrent que l'ordre de grandeur des différences entre les indices apparaît acceptable.

Tableau 4.59 La comparaison de l'ajustement du modèle structurel selon la catégorie d'emploi

Groupe (n)	Méthode	χ^2	dl	GFI	SRMR	CFI	NNFI	RMSEA	IC 90%	AIC
Global (n = 1206)	Maximum de vraisemblance (MV)	3439,65***	759	0,88	0,076	0,93	0,92	0,054	0,052; 0,056	1921,65
	MV robuste	2669,90***	759	---	---	0,94	0,93	0,046	0,044; 0,048	1151,90
Professionnel (n = 473)	MV	1972,47***	759	0,83	0,096	0,914	0,91	0,058	0,055; 0,061	454,47
	MV robuste	1390,25***	759	---	---	0,94	0,94	0,042	0,038; 0,045	-127,75
Technique (n = 218)	MV	1521,50***	759	0,75	0,093	0,90	0,89	0,068	0,063; 0,073	3,50
	MV robuste	1241,74***	759	---	---	0,92	0,91	0,054	0,049; 0,059	-276,26
De bureau (n = 181)	MV	1323,64***	759	0,75	0,086	0,91	0,90	0,064	0,058; 0,070	-194,36
	MV robuste	1176,12***	759	---	---	0,92	0,91	0,055	0,049; 0,061	-341,88
Agents de la paix (n = 219)	MV	1374,78***	759	0,78	0,079	0,91	0,90	0,061	0,056; 0,066	-143,22
	MV robuste	1159,66***	759	---	---	0,93	0,92	0,049	0,043; 0,055	-358,34
Encadrement (n = 62)	MV	1277,53***	759	0,57	0,121	0,80	0,78	0,106	0,095; 0,105	-240,47
	MV robuste	1245,51***	759	---	---	0,80	0,78	0,103	0,091; 0,112	-272,49

Note: dl : degré de liberté; GFI : goodness of fit index ($\geq 0,90$); SRMR : standardized root mean square of residual ($< 0,08$); NNFI : non-normed fit index ($\geq 0,95$); CFI : comparative fit index ($\geq 0,95$); AIC : Akaike information index (plus petit possible); RMSEA : root mean square error of approximation ($< 0,06$); IC 90% : intervalle de confiance du RMSEA; *** $p < 0,001$. Les cases ombrées indiquent les valeurs des indices d'ajustement retenues pour l'analyse structurelle.

Source: construction originale à partir des résultats du logiciel EQS 6.2.

Néanmoins, pour le groupe des professionnels, les coefficients de piste entre l'intention de partager (INT) et les comportements de partage (CPC) et entre l'état du

contrat psychologique (SDV) et l'attitude envers le partage (APC) ne sont pas significatifs au seuil $p < 0,05$.

Plusieurs liens perdent leur signification statistique pour le groupe des techniciens. Les coefficients de piste entre l'état du contrat psychologique (SDV) et la performance organisationnelle (PDO) et entre le SDV et la norme subjective (NSB) ne sont pas significatifs au seuil $p < 0,05$. Les variances des termes d'erreur des indicateurs PDO_{02} et NSB_{02} ainsi que la covariance entre les termes d'erreur INT_{05} et INT_{06} ne sont pas significatives non plus (figure 4.20).

Pour les employés de bureau, les variances des termes d'erreur des indicateurs PDO_{02} et NSB_{02} ainsi que la régression entre l'altruisme (ALT) et l'indicateur APC_{03} ne sont pas significatives (figure 4.20). Deux autres liens ne sont pas significatifs au seuil $p < 0,05$, notamment les coefficients de piste entre le SDV et la PDO, et entre le rendement individuel (RDE) et la PDO.

Chez les agents de la paix, les variances des termes d'erreur des indicateurs PDO_{02} et RDE_{01} ne sont pas significatives (figure 4.20). Trois (3) autres liens ne sont pas significatifs au seuil $p < 0,05$, notamment les coefficients de piste entre le SDV et la PDO, entre le SDV et l'attitude (APC) et finalement, entre la NSB et le soutien organisationnel perçu (SOP).

Le modèle structurel est cependant rejeté lorsqu'il est appliqué au groupe de l'encadrement. La taille de l'échantillon ($n = 62$) ne permettrait pas la vérification adéquate de l'ajustement. Nonobstant de cette situation, la vérification de l'invariance se poursuit.

Les résultats de la vérification de l'invariance du modèle structurel selon les groupes constitués des catégories d'emploi sont présentés dans le tableau 4.60.

Nonobstant le fait que les tests de la $\Delta\chi^2$ sont tous significatifs au seuil $p < 0,05$ et que le test de ΔCFI est $> 0,01$ pour l'erreur résiduelle de mesure¹²³, le modèle structurel apparaît invariant pour les cinq (5) catégories d'emploi comparées.

Par ailleurs, si l'on refait la vérification de l'invariance en retirant le groupe encadrement, les résultats des tests qui apparaissent entre parenthèses dans le tableau 60 ne s'améliorent que très peu.

Tableau 4.60 La vérification de l'invariance du modèle structurel selon la catégorie d'emploi

Contrainte d'égalité	Nombre de paramètres	χ^2	dl	χ^2/df	CFI	$\Delta\chi^2$	Δdf	ΔCFI
Sans contrainte	510	7482,65***	3795	1,972	0,900 (0,908)			
Contribution factorielle	374	7719,54***	3931	1,964	0,897 236,891*** (0,906) (168,735***)	136	(102)	-0,003 (-0,002)
Contribution structurelle	318	7812,08***	3987	1,959	0,896 92,539** (0,905) (4,601*)	56	(42)	-0,001 (-0,001)
Covariance structurelle	310	7833,34***	3995	1,961	0,896 21,265** (0,905) (8,935**)	8	(6)	0,000 (0,000)
Erreur résiduelle structurelle	282	7922,26***	4023	1,969	0,894 88,919*** (0,903) (1,345***)	28	(1)	-0,002 (-0,002)
Erreur résiduelle de mesure	102	8766,84***	4203	2,086	0,876 844,573*** (0,888) (69,634***)	180	(135)	-0,018 (-0,015)

dl : degré de liberté; CFI: comparative fit index; $\Delta CFI < 0,01$. *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; p = non significatif

Source : construction originale avec le logiciel SPSS AMOS

4.16.2.6 La vérification de l'invariance du modèle structurel selon le ministère ou l'organisme

Les ministères et organismes (MO) sont répartis en six (6) groupes selon le nombre de répondants au sondage : MO 40 (n = 181), MO 44 (n = 56), MO 47 (n = 79), MO 48 (n = 137), MO 71 (n = 416) et les autres MO (n = 337). Le petit nombre de répondants dans la plupart des ministères et organismes qui ont participé au sondage explique la répartition des groupes (cf. appendice C).

¹²³ Byrne (2010, p. 199) indique que la vérification de l'erreur résiduelle de mesure est une pratique trop restrictive.

Les résultats des tests d'ajustement sont présentés dans le tableau 4.61 et suggèrent que l'ordre de grandeur des différences entre les indices apparaît acceptable.

Cependant, pour le groupe MO 40, les coefficients de piste entre l'intention de partager (INT) et les comportements de partage (CPC), et entre l'état du contrat psychologique (SDV) et la PDO ne sont pas significatifs au seuil $p < 0,05$.

Tableau 4.61 La comparaison de l'ajustement du modèle structurel selon le ministère ou l'organisme

Groupe (n)	Méthode	χ^2	dl	GFI	SRMR	CFI	NNFI	RMSEA	IC 90%	AIC
Global (n = 1206)	Maximum de vraisemblance (MV)	3439,65***	759	0,88	0,076	0,93	0,92	0,054	0,052; 0,056	1921,65
	MV robuste	2669,90***	759	---	---	0,94	0,93	0,046	0,044; 0,048	1151,90
MO 40 (n = 181)	MV	1423,23***	759	0,73	0,082	0,88	0,88	0,070	0,064; 0,075	-94,77
	MV robuste	1156,21***	759	---	---	0,92	0,91	0,054	0,047; 0,060	-361,79
MO 44 et 47 (n = 135)	MV	1161,82***	759	0,71	0,116	0,92	0,91	0,063	0,055; 0,070	-356,18
	MV robuste	1066,60***	759	---	---	0,92	0,91	0,055	0,047; 0,062	-451,40
MO 48 (n = 137)	MV	1282,82***	759	0,71	0,112	0,90	0,89	0,071	0,064; 0,078	-235,18
	MV robuste	1138,38***	759	---	---	0,90	0,89	0,061	0,053; 0,068	-379,62
MO 71 (n = 416)	MV	1740,60***	759	0,84	0,075	0,92	0,92	0,056	0,052; 0,059	222,60
	MV robuste	1457,30***	759	---	---	0,94	0,93	0,047	0,043; 0,051	-60,70
Autres MO (n = 337)	MV	1743,38***	759	0,80	0,094	0,90	0,89	0,062	0,058; 0,066	225,38
	MV robuste	1300,98***	759	---	---	0,93	0,92	0,046	0,042; 0,050	-217,02

Note: dl : degré de liberté; GFI : goodness of fit index ($\geq 0,90$); SRMR : standardized root mean square of residual ($< 0,08$); NNFI : non-normed fit index ($\geq 0,95$); CFI : comparative fit index ($\geq 0,95$); AIC : Akaike information index (plus petit possible); RMSEA : root mean square error of approximation ($< 0,06$); IC 90% : intervalle de confiance du RMSEA; *** $p < 0,001$. Les cases ombrées indiquent les valeurs des indices d'ajustement retenues pour l'analyse structurelle.

Source: construction originale à partir des résultats du logiciel EQS 6.2.

De plus, les variances des termes d'erreur des indicateurs PDO₀₂ et NSB₀₂ ne sont pas significatives non plus (figure 4.20).

Les MO 44 et 47 sont fusionnés afin former un échantillon plus consistant. Pour ce groupe nouvellement formé, plusieurs liens perdent leur signification statistique. Les coefficients de piste entre l'état du contrat psychologique (SDV) et l'attitude (APC) et entre le SDV et la norme subjective (NSB) ne sont pas significatifs au seuil $p < 0,05$, non plus que le lien entre la NSB et le soutien organisationnel perçu (SOP). De même, le coefficient de piste entre le rendement individuel (RDE) et la performance organisationnelle (PDO) n'est pas significatif. De plus, les variances des

termes d'erreur des indicateurs PDO_{02} et NSB_{02} ne sont pas significatives (figure 4.20).

Le même genre de situation se pose pour le groupe MO 48. Les coefficients de piste entre l'état du contrat psychologique (SDV) et la PDO, entre le SDV et l'attitude (APC), et la régression entre l'ALT et l'indicateur APC_{03} (figure 20) ne sont pas significatifs au seuil $p < 0,05$. Les variances des termes d'erreur des indicateurs PDO_{02} , RDE_{01} , ALT_{02} , ainsi que la covariance entre les termes d'erreur INT_{05} et INT_{06} ne sont pas significatives non plus (figure 4.20).

Pour le groupe MO 71, seuls les coefficients de piste entre l'état du contrat psychologique (SDV) et l'attitude (APC) et entre le SDV et la performance organisationnelle (PDO) ne sont pas significatifs.

Finalement, pour le groupe des autres MO, outre la variance du terme d'erreur de l'indicateur PDO_{02} , deux autres liens ne sont pas significatifs au seuil $p < 0,05$, notamment les coefficients de piste entre l'intention de partager (INT) et les comportements de partage (CPC) et la régression entre l'ALT et l'indicateur APC_{03} (figure 4.20). Nonobstant cette situation, la vérification de l'invariance se poursuit.

Les résultats de la vérification de l'invariance du modèle structurel selon les groupes constitués des ministères et des organismes (MO) sont présentés dans le tableau 4.62.

Nonobstant le fait que certains des tests de $\Delta\chi^2$ sont significatifs au seuil $p < 0,01$, sauf pour la covariance structurelle, et que le test de ΔCFI est $> 0,01$ pour l'erreur résiduelle de mesure¹²⁴, le modèle structurel apparaît invariant pour les six (6) groupes de ministères et organismes comparés.

¹²⁴ Byrne (2010, p. 199) indique que la vérification de l'erreur résiduelle de mesure est une pratique trop restrictive.

Tableau 4.62 La vérification de l'invariance du modèle structurel selon le ministère ou organisme

Contrainte d'égalité	Nombre de paramètres	χ^2	dl	$\chi^2/$ dl	CFI	$\Delta\chi^2$	Δ dl	Δ CFI
Sans contrainte	612	8757,92***	4554	1,923	0,892			
Contribution factorielle	442	9051,81***	4724	1,916	0,889	293,890***	170	-0,003
Contribution structurelle	372	9158,99***	4794	1,911	0,888	107,183* *	70	-0,001
Covariance structurelle	362	9174,89***	4804	1,910	0,888	15,900	10	0,000
Erreur résiduelle structurelle	327	9239,62***	4839	1,909	0,887	64,733**	35	-0,001
Erreur résiduelle de mesure	102	10145,40***	5064	2,003	0,870	905,777***	225	-0,017

dl : degré de liberté; CFI: comparative fit index; Δ CFI < 0,01. *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05; p = non significatif

Source : logiciel SPSS AMOS

4.16.2.7 La vérification de l'invariance du modèle structurel selon la scolarité

Les répondants sont répartis en trois (3) groupes :, premièrement ceux qui détiennent un diplôme d'études secondaires ou collégiales (n = 407); puis ceux qui sont détenteurs d'un certificat de premier cycle ou d'un baccalauréat (n = 476); et finalement, les titulaires d'un diplôme de deuxième cycle (maîtrise) ou de troisième cycle (doctorat) (n = 323). Le petit nombre de personnes sollicitées dans certaines catégories initiales du sondage explique la répartition des groupes (cf. tableau 4.4 et appendice C).

Les résultats des tests d'ajustement sont présentés dans le tableau 4.63 et suggèrent que l'ordre de grandeur des différences entre les indices apparaît acceptable.

Pour le groupe des diplômés d'études secondaires et collégiales, les coefficients de piste entre l'état du contrat psychologique (SDV) et la performance organisationnelle (PDO), ainsi que la variance du terme d'erreur de l'indicateur PDO₀₂ (figure 4.20) ne sont pas significatifs au seuil p < 0,05. Seule la variance du terme d'erreur de l'indicateur PDO₀₂ (figure 4.20) n'est pas significative au seuil p < 0,05 pour le groupe constitué des répondants dont la scolarité correspond à un premier cycle universitaire.

Tableau 4.63 La comparaison de l'ajustement du modèle structurel selon la scolarité

Groupe (n)	Méthode	χ^2	dl	GFI	SRMR	CFI	NNFI	RMSEA	IC 90%	AIC
Global (n = 1206)	Maximum de vraisemblance (MV)	3439,65***	759	0,88	0,076	0,93	0,92	0,054	0,052; 0,056	1921,65
	MV robuste	2669,90***	759	---	---	0,94	0,93	0,046	0,044; 0,048	1151,90
Secondaire et collégial (n = 407)	MV	1807,79***	759	0,82	0,073	0,92	0,91	0,058	0,055; 0,062	289,79
	MV robuste	1487,24***	759	---	---	0,93	0,92	0,049	0,045; 0,052	-30,76
Premier cycle (n = 476)	MV	2040,81***	759	0,83	0,095	0,92	0,91	0,060	0,056; 0,063	522,81
	MV robuste	1769,79***	759	---	---	0,92	0,91	0,053	0,050; 0,056	251,79
2 ^e et 3 ^e cycle (n = 323)	MV	1626,48***	759	0,80	0,082	0,91	0,90	0,060	0,055; 0,063	108,48
	MV robuste	1163,60***	759	---	---	0,94	0,94	0,041	0,036; 0,045	-354,40

Note: dl : degré de liberté; GFI : goodness of fit index ($\geq 0,90$); SRMR : standardized root mean square of residual ($< 0,08$); NNFI: non-normed fit index ($\geq 0,95$); CFI: comparative fit index ($\geq 0,95$); AIC: Akaike information index (plus petit possible); RMSEA: root mean square error of approximation ($< 0,06$); IC 90%: intervalle de confiance du RMSEA; *** $p < 0,001$. Les cases ombrées indiquent les valeurs des indices d'ajustement retenues pour l'analyse structurelle.

Source: construction originale à partir des résultats du logiciel EQS 6.2.

Bien que l'ajustement du modèle structurel soit adéquat aux données des répondants du groupe des titulaires de diplômes de 2^e ou 3^e cycle, plusieurs liens ne pas statistiquement significatifs. Les coefficients de piste entre l'état du contrat psychologique (SDV) et la performance organisationnelle (PDO), entre le SDV et l'attitude (APC), et entre l'INT et les comportements de partage (CPC) ne sont pas significatifs au seuil $p < 0,05$. Finalement, la variance du terme d'erreur de l'indicateur PDO₀₂ n'est pas significative. Nonobstant cette situation, la vérification de l'invariance se poursuit.

Nonobstant le fait que certains des tests de $\Delta\chi^2$ sont significatifs au seuil $p < 0,01$, le modèle structurel apparaît invariant pour les trois (3) catégories de répondants répartis selon la scolarité, notamment parce que le test de ΔCFI est $> 0,01$ et que les tests de $\Delta\chi^2$ ne sont pas significatifs pour la contribution et la covariance structurelle.

Les résultats de la vérification de l'invariance du modèle structurel selon les groupes constitués à partir des données sur la scolarité des répondants sont présentés dans le tableau 4.64.

Tableau 4.64 La vérification de l'invariance du modèle structurel selon la scolarité

Contrainte d'égalité	Nombre de paramètres	χ^2	dl	$\chi^2/$ dl	CFI	$\Delta\chi^2$	Δ dl	Δ CFI
Sans contrainte	306	5475,20***	2277	2,405	0,915			
Contribution factorielle	238	5574,97***	2345	2,377	0,914	99,766**	68	-0,001
Contribution structurelle	210	5612,90***	2373	2,365	0,914	37,933	28	0,000
Covariance structurelle	206	5620,77***	2377	2,365	0,913	7,874	4	-0,001
Erreur résiduelle structurelle	192	5661,12***	2391	2,368	0,913	40,352***	14	0,000
Erreur résiduelle de mesure	102	5989,43***	2481	2,414	0,906	328,310***	90	-0,007

dl : degré de liberté; CFI: comparative fit index; Δ CFI < 0,01. *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05; p = non significatif

Source : construction originale avec le logiciel SPSS AMOS

4.17 L'influence des variables de contrôle

Les variables de contrôle sont des variables¹²⁵ exogènes qui ne sont pas incluses dans le modèle de recherche. La vérification de l'influence des variables de contrôle consiste à évaluer le niveau de modification de certains paramètres des variables endogènes des modèles structurels modifiés MSM₃ et MSM₆. La vérification s'effectue en ajoutant au modèle structurel la variable de contrôle dont on désire analyser l'influence. Il faut ensuite établir un lien de régression sous la forme d'un chemin entre cette variable et les variables endogènes du modèle structurel, puis tester le nouveau modèle avec le logiciel EQS 6.2. Les résultats du test de Wald et les tests de signification des coefficients des équations structurelles permettent ensuite de décider si un lien entre une variable de contrôle et une variable endogène est significatif. Les résultats de la vérification des liens significatifs sont présentés dans le tableau 4.65.

Selon les données du tableau 4.65, les comportements de partage des connaissances (CPC) sont influencés significativement par plusieurs variables de contrôle, notamment par le sexe des répondants, l'ancienneté dans la fonction publique,

¹²⁵ Les variables de contrôle doivent être de type ordinal ou continu. Dans le cas des variables nominales, il faut créer des variables muettes binaires (*dummy*).

l'ancienneté dans le poste actuel, l'ancienneté dans le ministère ou l'organisme, l'ancienneté sur le marché de l'emploi, le salaire annuel, le nombre d'employés supervisés directement et la scolarité. La variation du R^2 du CPC s'étale de 0,012 à 0,015.

Le sexe influence le plus l'adoption des comportements de partage des connaissances ($\Delta R^2 = 0,015$). De fait, les femmes auraient moins tendance à partager des connaissances que les hommes. Or, selon Connelly et Kelloway (2003), les femmes qui perçoivent une culture d'interaction sociale positive ont plus tendance à partager des connaissances avec leurs collègues (voir la section 3.5.5). Mais le ΔR^2 (0,015) ne représentant qu'environ 5 % de la variance expliquée du CPC par le modèle ($R^2 = 0,28$), la tendance paraît faible. Bien qu'il soit possible de poser l'hypothèse que l'interaction sociale ne soit pas entièrement favorable au partage des connaissances, une conclusion claire apparaît hasardeuse.

D'une manière générale, il est possible d'avancer que l'influence des variables de contrôle sur la variable CPC est plutôt minime.

Par ailleurs, selon les résultats présentés au tableau 4.65, seules les variables de contrôle que sont l'ancienneté dans le poste actuel ($\Delta R^2 = - 0,006$), le nombre d'employés supervisés directement ($\Delta R^2 = 0,003$) et le niveau de la scolarité des répondants exercent une influence statistiquement significative, mais très faible, sur la performance organisationnelle (PDO). De ces trois variables, la scolarité exerce le plus grand effet ($\Delta R^2 = 0,016$). Mais comme cette variation ne représente qu'environ 5 % de la variance expliquée du PDO par le modèle ($R^2 = 0,30$), la tendance paraît faible. En ce sens, il est possible d'avancer que l'influence des variables de contrôle sur la variable PDO est plutôt minime.

Tableau 4.65 La vérification de l'influence des variables de contrôle

Variable de contrôle	Caractéristique	Sens de l'influence	Variable latente influencée	Coefficient de régression standardisé (non standardisé)	R ²	ΔR ²	
Âge	Minimum = 20 Ans Maximum = 70 Ans Moyenne = 5,8 ans Écart-type = 6,3 ans		Pas d'effet statistiquement significatif.				
Sexe	Masculin = 1 (n = 485) Féminin = 2 (n = 721)	-	Comportements de partage des connaissances (CPC)	- 0,101* (- 0,233)	0,294	0,015	
		+	Rendement individuel (RDE)	0,066* (0,130)	0,097	0,004	
Ancienneté dans la fonction publique	Minimum = 0,5 an Maximum = 43 ans Moyenne = 13,3 ans Écart-type = 9,8 ans	+	Norme subjective (NSB)	0,062? (0,006)	0,190	0,010	
		+	Comportements de partage des connaissances (CPC)	0,093? (0,011)	0,290	0,011	
Ancienneté dans le poste actuel	Minimum = 0,5 an Maximum = 40 ans Moyenne = 5,8 ans Écart-type = 6,3 ans	-	Soutien organisationnel perçu (SOP)	- 0,064* (- 0,008)	0,531	- 0,006	
		-	Attitude envers le partage (APC)	0,074* (- 0,005)	0,331	0,001	
		+	Comportements de partage des connaissances (CPC)	0,082* (0,015)	0,291	0,012	
		-	Performance organisationnelle (PDO)	- 0,068* (- 0,012)	0,297	- 0,006	
Ancienneté dans le ministère ou l'organisme	Minimum = 0,5 an Maximum = 40 ans Moyenne = 10,4 ans Écart-type = 8,8 ans	+	Norme subjective (NSB)	0,079* (0,008)	0,195	0,015	
		-	Soutien organisationnel perçu (SOP)	- 0,044* (- 0,004)	0,535	- 0,002	
		+	Comportements de partage des connaissances (CPC)	0,088* (0,011)	0,290	0,011	
Ancienneté sur le marché de l'emploi	Minimum = 0,5 an Maximum = 40 ans Moyenne = 22,0 ans Écart-type = 11,2 ans		Pas d'effet statistiquement significatif.				
Salaire annuel	(1) Moins de 39 999 \$ (2) 40 000 \$ à 59 999 \$ (3) 60 000 \$ à 79 999 \$ (4) 80 000 \$ à 99 999 \$ (5) 100 000 \$ et plus	+	Norme subjective (NSB)	0,076 (0,065)	0,188	0,008	
		+	Attitude envers le partage (APC)	0,076 (0,032)	0,337	0,007	
		+	Intention de partager (INT)	0,044 (0,031)	0,514	0,002	
		+	Comportements de partage des connaissances (CPC)	0,090 (0,0940)	0,288	0,009	
Nombre d'employés supervisés directement	(1) Aucun employé (2) 1 à 5 employés (3) 6 à 10 employés (4) 11 à 30 employés (5) 31 à 60 employés (6) Plus de 60 employés	+	Comportements de partage des connaissances (CPC)	0,111 (0,121)	0,288	0,009	
		+	Performance organisationnelle (PDO)	0,050 (0,0530)	0,307	0,003	
Scolarité	(1) Cours Secondaire Des/Dep (2) Cours Collégial (DEC) ou Classique (3) Certificat de 1er Cycle (4) Baccalauréat (5) Diplôme de 2e Cycle (6) Maîtrise (7) Doctorat	-	Soutien organisationnel perçu (SOP)	-0,053* (-0,026)	0,540	0,003	
		-	Comportements de partage des connaissances (CPC)	-0,085* (-0,058)	0,291	0,012	
		+	Performance organisationnelle (PDO)	0,136* (0,089)	0,320	0,016	

* = $p < 0,05$; ? = incertitude des résultats, itérations non convergentes. ΔR^2 représente la différence entre le R^2 du modèle MSM_3 et le R^2 du modèle qui contient la variable de contrôle; le signe positif indique que la variable de contrôle influence positivement la variable latente.

Source : construction originale à partir de EQS 6.2.

4.18 Conclusion

La collecte des données empiriques a permis d'obtenir un échantillon de répondants suffisamment grand ($n = 1206$) pour parfaire une modélisation par équations structurelles de l'étude des conditions du partage des connaissances dans l'administration publique provinciale du Québec. Le plan d'analyse des données a donc été mis en œuvre comme prévu. Nonobstant la non-normalité de la distribution des données de l'échantillon¹²⁶, l'instrument de mesure s'est révélé valide. Les résultats probants de l'analyse factorielle confirmatoire sont venus renforcer ce constat (voir les sections 4.12 et 4.13). L'analyse structurelle du modèle de mesure a cependant révélé des corrélations entre certains termes d'erreur reliés aux indicateurs. Le modèle de mesure a été modifié en conséquence et les tests d'ajustement montrent l'adéquation aux données empiriques (voir le tableau 4.33).

Par ailleurs, l'analyse structurelle du modèle de recherche au moyen de la méthode robuste avec le logiciel EQS a montré que l'ajustement du modèle structurel théorique de recherche (MS_0) de la figure 4.19 n'était pas dans les normes prévues au tableau 4.22. Les résultats des tests d'ajustement du modèle MS_0 se trouvent dans le tableau 4.34. Le modèle structurel a donc été modifié et l'ajustement retesté (voir la section 4.14.3 et le tableau 4.35). Il en a résulté deux modèles bien ajustés aux normes prescrites : un modèle parcimonieux (MSM_{03}) et un modèle équivalent, moins parcimonieux, mais plus explicatif (MSM_{06}) (voir les figures 4.21 et 4.22). Les résultats des analyses des effets directs, indirects et totaux des variables latentes (voir le tableau 4.36) ont révélé que l'altruisme (ALT) exerce une influence positive prépondérante sur l'adoption des comportements de partage des connaissances (CPC). L'importance de l'influence négative du sentiment de violation du contrat

¹²⁶ Le coefficient de Mardia normalisé vaut 172,552, donc beaucoup plus grand que la valeur critique de 5 (voir la section 4.8.2).

psychologique (SDV) sur la performance organisationnelle (PDO) est aussi ressortie clairement.

L'état du contrat psychologique, le soutien organisationnel perçu et le rendement individuel permettent d'expliquer environ 30 % de la variance de la performance organisationnelle. Par ailleurs, la proportion de la variance des comportements de partage expliquée par l'altruisme et l'intention de partager est de 28 %. Plus de 50% de la variance de l'intention de partager peut s'expliquer par l'altruisme et l'attitude envers le partage des connaissances. L'altruisme et le sentiment de violation du contrat psychologique expliquent le tiers de la variance de l'attitude. Le soutien organisationnel perçu voit sa variance expliquée à 54 % par le sentiment de violation du contrat psychologique et la norme subjective.

Les tests d'invariance du modèle de mesure montrent la stabilité de l'instrument de mesure pour tous les sous-groupes¹²⁷ de l'échantillon des répondants (voir la section 4.16.1). Le modèle structurel de mesure semble correspondre le mieux à un sous-groupe des répondants de sexe féminin, âgé de 35 à 49 ans, qui ont de 10 à 19 ans d'ancienneté. Détenteurs d'un diplôme universitaire de premier cycle, ces répondants font partie de la catégorie d'emploi des professionnels.

Les tests d'invariance du modèle structurel MSM₀₃ montrent que la structure factorielle est commune à tous les sous-groupes de l'échantillon des répondants (voir la section 4.16.2). Les tests ont aussi confirmé l'équivalence des modèles MSM₀₃ et MSM₀₆ (voir l'appendice J). Cette stabilité structurelle permet de comparer les sous-groupes de l'échantillon à un standard et d'évaluer les différences. Ces différences pourraient s'exprimer notamment selon la grandeur des coefficients de piste entre les variables latentes et selon leur signification statistique. Il importe cependant de

¹²⁷ Les sous-groupes sont constitués en fonction du sexe, de l'âge, de la catégorie d'emploi, etc. (voir la section 4.16).

préciser que les résultats au sujet des coefficients de piste et de leur signification statistique pourraient prêter à caution lorsque la taille des sous-groupes diminue sous les deux cents répondants à cause de la complexité du modèle (Kline, 2011).

Ainsi, le modèle structurel de la recherche semble correspondre le mieux à un sous-groupe constitué des répondants de sexe féminin, âgé de 35 à 49 ans, qui ont 10 ans et plus d'ancienneté et sont détenteurs d'un diplôme universitaire de premier cycle.

L'analyse des résultats des tests d'invariance montre aussi que les coefficients de piste entre la variable indépendante altruisme (ALT) et les autres variables du modèle structurel MSM₀₃ (voir la figure 4.21) sont statistiquement significatifs pour tous les sous-groupes des répondants.

Par ailleurs, il appert que l'influence du sentiment de violation du contrat psychologique (SDV) sur l'attitude envers le partage des connaissances (APC) n'est pas significative pour le MO 71, ni pour les répondants âgés de moins de 35 ans, ni pour ceux qui ont moins de 9 ans d'ancienneté, ni pour les diplômés de 2^e ou 3^e cycle universitaire. L'influence du SDV n'est pas significative non plus sur la performance organisationnelle (PDO) pour les répondants du MO 71, ni pour ceux âgés entre 35 et 49 ans, ni pour ceux qui ont de 10 à 19 ans d'ancienneté, ni pour les techniciens et les agents de la paix, etc. Ce constat indique que l'état du contrat psychologique caractérisé par le sentiment de violation (SDV) n'influence pas certains sous-groupes de répondants de la même façon que ne sont influencés les répondants en général.

Les constats sur les résultats des tests d'invariance du modèle structurel suggèrent qu'il existerait un processus de partage des connaissances commun à tous les sous-groupes de l'échantillon des répondants correspondant à la structure factorielle invariante. Ce processus commun serait caractérisé par la présence d'altruisme dans tous les sous-groupes, mais par une présence aléatoire du sentiment de violation du contrat psychologique dans plusieurs sous-groupes. En ce sens, les interventions des

dirigeants des organisations sur les processus devraient se faire en fonction d'un aspect stratégique général et de mise en œuvre des actions harmonisée aux caractéristiques particulières d'un sous-groupe.

Enfin, une analyse de l'influence des variables de contrôle (voir la section 4.17) montre que l'adoption des comportements de partage des connaissances (CPC) est influencée négativement lorsque les répondants sont de sexe féminin ou sont plus scolarisés. L'adoption des comportements de partage est cependant influencée positivement lorsque les répondants ont plus d'ancienneté dans la fonction publique ou dans un MO, ont un salaire plus élevé ou supervisent des employés. Par ailleurs, la performance organisationnelle (PDO) semble influencée négativement lorsque les répondants ont plus d'ancienneté dans leur poste actuel. Cette performance apparaît influencée positivement lorsque les répondants supervisent des employés ou ont plus de scolarité. Toutes ces influences exercées par les variables de contrôle sont néanmoins plutôt faibles, ne représentant jamais plus de 5 % de la variance expliquée.

CHAPITRE V

DISCUSSION

5.1 Introduction

Le présent chapitre, qui se divise en trois parties, rend compte de l'interprétation des résultats de cette recherche. Dans un premier temps, la discussion est faite en regard des objectifs et des questions de la recherche. La deuxième partie de la discussion porte sur les implications et les retombées de la recherche pour les acteurs de l'administration publique. Finalement, la troisième section aborde les forces et les limites de l'étude qui ouvrent sur quelques pistes de recherche future.

5.2 Les objectifs et les questions de la recherche

L'objectif global de la présente recherche consiste à établir l'existence d'un lien entre certains comportements des membres d'une organisation, entre autres les gestionnaires, et le phénomène de l'adoption d'un comportement de partage des connaissances par un employé considéré comme un travailleur du savoir (Drucker, 1999). L'existence d'un tel lien entre les comportements devait mener à une explication du phénomène de l'adoption du comportement de partage des connaissances et à une estimation de l'influence de ces comportements sur la performance des organisations publiques.

Pour atteindre l'objectif général de la recherche, une question générale et trois questions subsidiaires ont été formulées : Q1) quels sont les déterminants de l'adoption d'un comportement de partage des connaissances par un fonctionnaire dans un contexte

organisationnel?; Q1a) dans quelle mesure les comportements des gestionnaires influencent-ils l'adoption d'un comportement de partage des connaissances par un employé?; Q1b) dans quelle mesure les comportements des autres membres de l'organisation influencent-t-ils l'adoption d'un comportement de partage des connaissances par un employé?; Q1c) dans quelle mesure l'adoption d'un comportement de partage des connaissances par un employé peut-il influencer la performance de l'organisation?

5.2.1 Les réponses aux questions de recherche

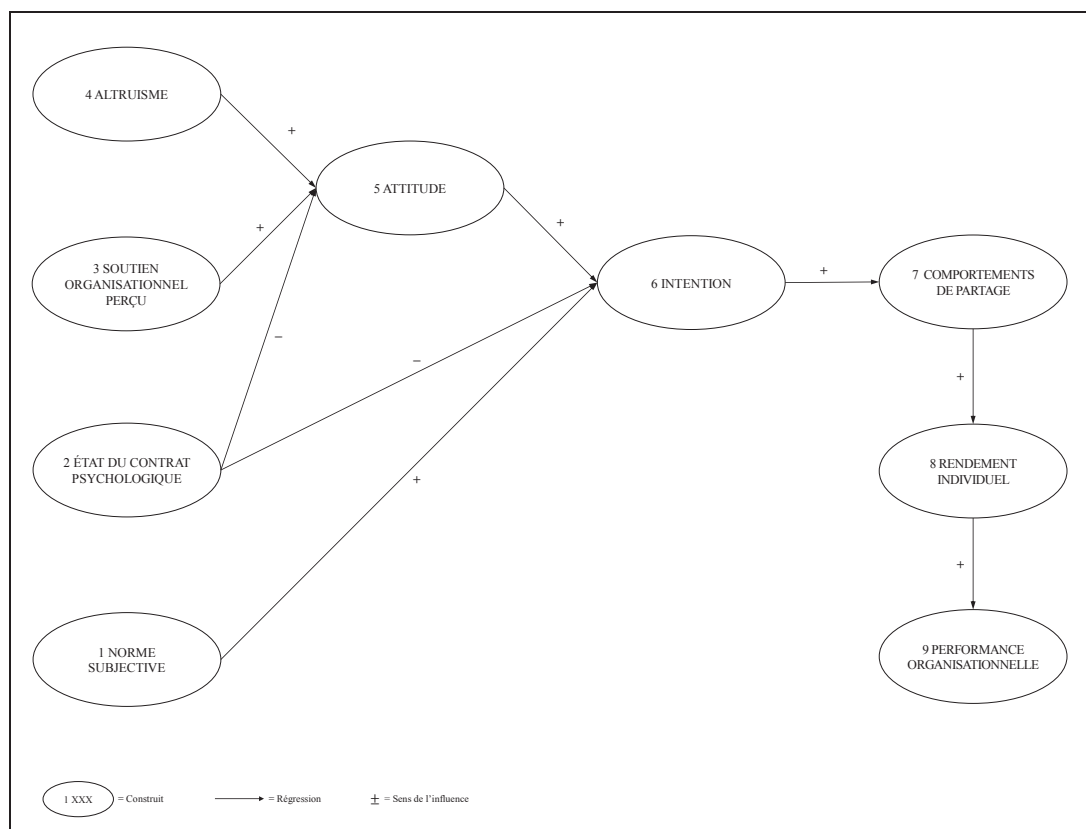
Les réponses aux questions de recherche sont formulées à partir des résultats de l'analyse statistique des données recueillies lors du sondage effectué auprès des fonctionnaires provinciaux du Québec. Le modèle théorique de recherche est validé empiriquement par un échantillon de 1206 répondants provenant de 40 ministères et organismes du gouvernement du Québec.

5.2.1.1 Les déterminants de l'adoption d'un comportement de partage des connaissances (Q1)

L'étude des facteurs qui influencent la décision d'un individu de partager ou non ses connaissances repose sur un corpus théorique multiple dont les principaux courants relèvent de la systémique, de la psychologie sociale, de la gestion des connaissances, de l'apprentissage organisationnel et individuel, et finalement, de l'échange social. Deux catégories de facteurs sont retenues pour cette recherche : ceux d'ordre organisationnel, comme le contrat psychologique ou le soutien organisationnel perçu, et ceux d'ordre individuel, comme l'altruisme. La théorie de l'action raisonnée (Fishbein et Ajzen, 1975) constitue le cadre d'étude et d'analyse des facteurs déterminants de l'adoption d'un comportement de partage des connaissances.

Selon le modèle structurel théorique MS_0 . L'étude des déterminants de l'adoption d'un comportement de partage des connaissances se base sur un modèle théorique

présenté à la figure 5.1¹²⁸. Ce modèle incorpore les déterminants théoriques de l'adoption d'un comportement de partage des connaissances ainsi que les relations théoriques hypothétiques de causalité entre ces déterminants. Les analyses statistiques montrent que le choix des déterminants est valide, mais comme le présentent la figure 4.20 et le tableau 5.1, les relations causales prévues entre les variables¹²⁹ latentes ne sont pas toutes avérées.



Source : construction originale.

Figure 5.1 Le modèle structurel théorique de recherche (MS₀).

¹²⁸ Un modèle plus détaillé se trouve à la figure 4.19.

¹²⁹ Voir la section 4.14.1 pour la description des relations causales.

En ce sens, l'intention de partager des connaissances constitue le déterminant positif immédiat de l'adoption des comportements de partage. La norme subjective, l'attitude envers le partage des connaissances et l'état du contrat psychologique déterminent positivement l'intention de partager. Or, cette influence positive de l'état de violation du contrat psychologique ne correspond pas à l'explication fournie par les chercheurs du domaine qui indiquent plutôt l'inverse (Robinson et Morrison, 2000; Rousseau *et al.*, 2014; Zhao *et al.*, 2007).

Tableau 5.1 Les résultats des régressions entre les variables latentes

N°	Hypothèse	Résultat de cette recherche			Chennamaneni <i>et al.</i> (2012)
		Direction	Coefficient β	Décision	Coefficient β
1	La norme subjective (NSB) influence positivement l'intention de partager des connaissances (INT).	+	0,14*	Conforme	0,16*
2a	L'état du contrat psychologique (SDV) influence négativement l'intention de partager des connaissances (INT).	+	0,09*	Non conforme	S.O.
2b	L'état du contrat psychologique (SDV) influence négativement l'attitude envers le partage des connaissances (APC).	-	0,17*	Conforme	S.O.
3	Le soutien organisationnel perçu (SOP) influence positivement l'attitude envers le partage des connaissances (APC).	-	0,02	Non conforme	S.O.
4	L'altruisme (ALT) influence positivement l'attitude envers le partage des connaissances (APC).	+	0,67*	Conforme	0,49**
5	L'attitude envers le partage des connaissances (APC) influence positivement l'intention de partager des connaissances (INT).	+	0,67*	Conforme	0,60**
6	L'intention de partager des connaissances (INT) influence positivement l'adoption des comportements de partage des connaissances (CPC).	+	0,45*	Conforme	0,32**
7	L'adoption des comportements de partage des connaissances (CPC) influence positivement le rendement individuel (RDE).	+	0,31*	Conforme	S.O.
8	Le rendement individuel (RDE) influence positivement la performance organisationnelle (PDO).	+	0,35*	Conforme	S.O.

Note : * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; p = non significatif. Les cases ombrées indiquent les régressions non conformes au modèle théorique. S.O. : sans objet.

Source : construction originale.

Par ailleurs, conformément aux hypothèses théoriques, l'altruisme détermine positivement l'attitude envers le partage des connaissances tandis que l'état du contrat

psychologique y exerce son influence négative. Étonnamment, le soutien organisationnel perçu n'exerce pas d'influence statistiquement significative sur l'attitude envers le partage des connaissances. Ce constat n'est pas conforme aux résultats empiriques des recherches sur le phénomène de la réciprocité attendu sous la forme de partage des connaissances lorsqu'un employé considère que son organisation le soutient (Cabrera *et al.*, 2006; Connelly et Kelloway, 2003; Kulkarni *et al.*, 2006; Lin, 2007b; Wang et Noe, 2010). Selon les résultats présentés au tableau 5.1, **l'altruisme constitue le principal déterminant** ($\beta = 0,67$, $p < 0,05$) de l'attitude envers l'adoption d'un comportement de partage des connaissances par un fonctionnaire. Cependant l'attitude ($\beta = 0,67$, $p < 0,05$) et l'intention ($\beta = 0,45$, $p < 0,05$) sont les principaux médiateurs de l'influence de l'altruisme. L'état du contrat psychologique est un déterminant non négligeable ($\beta = - 0,17$, $p < 0,05$) de l'adoption des comportements de partage des connaissances. L'influence négative de son contrat psychologique vient modérer l'effet médiateur de l'attitude. Finalement, la norme subjective intervient faiblement ($\beta = 0,14$, $p < 0,05$) comme déterminant de l'adoption des comportements de partage en ajoutant son effet à celui de l'intention. Ces résultats vont dans le sens de ceux obtenus par Chennamaneni *et al.* (2012).

Les modèles structurels modifiés MSM₃ et MSM₆. Selon les indices d'ajustements présentés au tableau 5.2¹³⁰, le modèle structurel théorique initial (MS₀) n'est pas bien ajusté aux données empiriques. C'est pourquoi des modifications ont été apportées au modèle MS₀. Ces modifications ont permis d'obtenir deux nouveaux modèles structurels dont les indices d'ajustements sont conformes aux normes reconnues dans la littérature scientifique. Présenté à la figure 4.21, le premier modèle structurel modifié (MSM₃) est le plus parcimonieux.

¹³⁰ Les résultats détaillés des tests d'ajustement se trouvent au tableau 4.35.

Tableau 5.2 Les indices d'ajustements des modèles structurels modifiés

Modèle	Méthode	χ^2	dl	GFI	SRMR	CFI	NNFI	RMSEA	IC 90%	AIC	$\Delta S-B\chi^2$ Δdl
MS ₀	MV	5841,24***	770	0,80	0,170	0,86	0,85	0,074	0,072; 0,076	4301,39	---
	MV robuste	4554,28***	770	---	---	0,87	0,86	0,064	0,062; 0,066	3014,28	---
	MV	3439,65***	759	0,88	0,076	0,93	0,92	0,054	0,052; 0,056	1921,65	---
MSM ₃	MV robuste	2669,90***	759	---	---	0,94	0,93	0,046	0,044; 0,048	1151,90	1537,07 3***
	MV	3402,81***	757	0,88	0,058	0,93	0,92	0,054	0,052; 0,056	1888,81	---
MSM ₆	MV robuste	2637,44***	757	---	---	0,94	0,93	0,045	0,044; 0,047	1123,44	64,72 2***

Note: dl : degré de liberté; GFI : goodness of fit index ($\geq 0,90$); SRMR : standardized root mean square of residual ($< 0,08$); NNFI: non-normed fit index ($\geq 0,95$); CFI: comparative fit index ($\geq 0,95$); AIC: Akaike information index (plus petit possible); RMSEA: root mean square error of approximation ($< 0,06$); IC 90%: intervalle de confiance du RMSEA; *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; MV: maximum de vraisemblance. Les cases ombrées indiquent les valeurs des indices d'ajustement retenues pour l'analyse structurelle. Voir le tableau 4.35 pour les données complètes.

Source: construction originale à partir des résultats du logiciel EQS 6.2.

Bien que plus complexe, le second modèle modifié (MSM₆, fig. 4.22) semble cependant plus explicatif du phénomène global du partage des connaissances dans une organisation publique parce qu'il fournit de l'information concernant l'effet de la norme subjective et de l'état du contrat psychologique sur les déterminants du partage des connaissances, ce que ne procure pas le modèle MSM₃.

Le tableau 5.3 présente les effets¹³¹ des variables représentant les déterminants de l'adoption des comportements de partage des connaissances (CPC). Les effets totaux représentent la somme des effets directs et indirects des variables indépendantes et médiatrices sur les variables dépendantes. Les effets totaux varient selon la configuration des modèles structurels. Il importe de considérer surtout les modèles les mieux ajustés tant aux données empiriques qu'au cadre théorique que sont les modèles MSM₃ et MSM₆. Ces modèles modifiés permettent une meilleure explication de la variance des comportements de partage des connaissances puisque leur R^2 (0,279) est plus élevé que celui du modèle théorique initial (0,205).

¹³¹ Voir aussi le tableau 4.36.

Ainsi, comme le montre le tableau 5.3 pour les deux (2) modèles modifiés, **l'altruisme** peut être considéré comme le **principal déterminant** de l'adoption d'un comportement de partage des connaissances puisque pour les deux modèles structurels modifiés le coefficient de chemin est le plus élevé ($\beta = 0,504$). L'intention constitue le second déterminant de l'adoption des comportements de partage des connaissances ($\beta \approx 0,20$)¹³².

Tableau 5.3 Les effets des déterminants des comportements de partage des connaissances (CPC)

Modèle structurel	Effets	Coefficient de chemin β par variable latente							R ² CPC
		1 NSB	2 SDV	3 SOP	4 ALT	5 APC	6 INT	7 CPC	
MS ₀ (fig. 4.20)	Directs	---	---	---	---	---	0,453	---	0,205
	Totaux	0,065	- 0,011	- 0,007	0,203	0,304	0,453	---	
MSM ₃ (fig. 4.21)	Directs	---	---	---	0,368	---	0,208	---	0,279
	Totaux	---	- 0,010	---	0,504	0,072	0,208	---	
MSM ₆ (fig. 4.22)	Directs	---	---	---	0,376	---	0,196	---	0,279
	Totaux	0,005	- 0,093	---	0,504	0,068	0,197	0,002 ¹³³	

Note : NSB : norme subjective; SDV : état du contrat psychologique; SOP : soutien organisationnel perçu; ALT : altruisme; APC : attitude envers le partage; INT : intention de partager; CPC : comportement de partage des connaissances. Tous les coefficients sont standardisés et significatifs à $p < 0,05$.

Source : construction originale à partir de EQS 6.2.

Il importe de remarquer l'effet faible, mais notable de l'état du contrat psychologique (SDV, $\beta = - 0,093$) sur l'adoption des comportements de partage. D'une part, cet effet est négatif et modère donc l'effet des autres variables dont tous les effets sont positifs. D'autre part, cet effet se révèle plus important que celui de l'attitude, en l'occurrence (APC, $\beta \approx 0,07$).

¹³² L'équation structurelle représentant les effets totaux des variables indépendantes et médiatrices sur la variable dépendante CPC correspond à ceci :

$$CPC = 0,005 NSB + 0,504 ALT + 0,068 APC + 0,197 INT + 0,002 CPC - 0,093 SDV + 0,005 D_{NSB} + 0,496 D_{ALT} + 0,055 D_{APC} + 0,137 D_{INT} + 0,850 D_{CPC}. \text{ (EQS 6.2)}$$

¹³³ Bien que très faible, cette valeur correspond à l'effet de rétroaction exercé par l'adoption des comportements de partage des connaissances (CPC) sur elle-même à travers la norme sociale (NSB), l'attitude (APC) et l'intention (INT). Veuillez vous référer à la figure 4.22.

Le pouvoir explicatif des modèles. Le pouvoir explicatif d'un modèle structurel correspond à la proportion de la variance que le modèle permet d'expliquer (Bentler, 2006; Roussel et Wacheux, 2005). Cette proportion, symbolisée par R^2 , se nomme coefficient de détermination ou carré des corrélations multiples¹³⁴. D'une valeur allant de zéro (0) à un (1), ce coefficient vaut un (1) moins le rapport entre la variance estimée des termes d'erreur et la variance de l'échantillon (Kline, 2011). Pour une variable donnée, une valeur de un (1) signifie que 100 % de la variance de l'échantillon est expliquée par une combinaison d'autres variables du modèle structurel. Le tableau 5.4 montre les valeurs des R^2 des principales variables issues de la théorie de l'action raisonnée pour les modèles structurels de cette recherche. À titre de comparaison, les résultats d'autres recherches sur le même sujet sont ajoutés afin de se prononcer sur la valeur relative des capacités explicatives de tous ces modèles.

Roussel et Wacheux (2005) recommandent d'utiliser la somme des coefficients de détermination (ΣR^2) des variables endogènes d'un modèle comme un indice global du pouvoir explicatif. Par ailleurs, seuls les modèles de la présente recherche présentés dans le tableau 5.4 ont été produits selon la méthode du maximum de vraisemblance (MV) à l'aide de la modélisation par équations structurelles avec un échantillon de grande taille. Les modèles de Chennamaneni (2012), de Reychav et Weisberg (2010) et de Choi *et al.* (2008) proviennent de la méthode « PLS » orientée vers la prédiction par opposition à la vérification de modèles théoriques (Kline, 2011; Lacroux, 2009, 2011). Selon Lacroux (2011), l'approche PLS présente plusieurs limites dont les principales sont la non-prise en compte des erreurs de mesure, l'absence d'indices d'ajustement des modèles et l'inconsistance à faible taille de l'échantillon. Or, les échantillons utilisés dans ces études sont plutôt faibles. Finalement, le modèle produit par Bock et Kim (2002) a été analysé selon la méthode

¹³⁴ En anglais : *squared multiple correlation (SMC)*.

classique des régressions multiples qui ne permet pas de tenir compte des interactions entre les variables latentes.

Ainsi, on pourrait dire que les modèles modifiés MSM₃ et MSM₆ de la présente recherche offrent un pouvoir explicatif effectif tout à fait comparable sinon meilleur que celui des modèles équivalents publiés précédemment.

Tableau 5.4 Les coefficients de détermination (R²) des variables des modèles structurels

Modèle de recherche	n	R ² des variables de l'action raisonnée				Σ R ²
		Norme subjective	Attitude	Intention	Comportement de partage	
MS ₀	1206	---	0,47	0,46	0,20	1,13
MSM ₃	1206	0,18	0,33	0,51	0,28	1,30
MSM ₆	1206	0,19	0,35	0,52	0,28	1,34
Chennamaneni (2012)	180	0,07	0,57	0,60	0,41	1,65
Reychav et Weisberg (2010)	278	---	---	0,64	0,55	1,19
Choi <i>et al.</i> (2008)	176	---	---	0,48	0,60	1,08
Bock et Kim (2002)	467	---	0,30	0,32	0,014	0,63

Source : construction originale.

5.2.1.1 L'influence des comportements de l'ensemble des membres de l'organisation

Les comportements des membres de l'organisation peuvent influencer le comportement d'un employé. Cette influence provient notamment des croyances que l'individu construit après avoir observé et interprété les comportements des gestionnaires et des collègues. Deux (2) déterminants de l'adoption des comportements de partage des connaissances correspondent à cette définition, la norme subjective et l'état du contrat psychologique.

La norme subjective envers le partage des connaissances se forme à la suite de la perception de l'individu relativement aux pressions sociales ressenties par rapport à l'adoption des comportements de partage des connaissances, notamment celles provenant du superviseur immédiat, de la direction de l'organisation et des collègues (Ajzen et Fishbein, 1973; Fishbein et Ajzen, 1975). Cette pression sociale est

modulée par la motivation de l'individu à s'y conformer (Fishbein et Ajzen, 1975, p. 306).

L'état du contrat psychologique résulte des croyances chez l'employé au sujet du respect des obligations des contractants à son endroit. Peuvent entrer dans la catégorie des contractants, le superviseur immédiat, la direction, les collègues, les recruteurs et les mentors, entre autres (Rousseau *et al.*, 2014, p. 71). Du point de vue de l'employé, le sentiment de violation du contrat psychologique (SDV) est un état du contrat psychologique qui exprime la perception de non-respect des obligations de l'employeur à son égard et donc une perception de non respect de la norme de réciprocité (Robinson et Morrison, 2000; Robinson et Rousseau, 1994). Le sentiment de violation du contrat psychologique s'accompagne généralement d'une charge émotionnelle forte qui prend la forme de la colère, la frustration, l'amertume ou l'indignation, et s'observe parfois sous la forme de comportements nuisibles à l'organisation (Lemire et Martel, 2007; Naulleau et Henriët, 2012; Poilpot-Rocaboy, 1998). Le superviseur immédiat de l'employé serait le représentant de l'organisation qui interagit le plus avec l'employé. En ce sens, il serait un acteur important de la gestion de l'état du contrat psychologique (Agarwal et Bhargava, 2009; Conway, Kiefer, Hartley et Briner, 2014; Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson et Wayne, 2008; Henderson, O'Leary-Kelly et Welsh, 2014; Lee, Chaudhry et Tekleab, 2014).

L'influence des gestionnaires (Q1a). L'interprétation des résultats de recherche présentés au tableau 5.1 et à la figure 4.20 pour le modèle MS₀ montre que les gestionnaires influenceraient plutôt faiblement l'adoption des comportements de partage des connaissances. Dans le cas de la norme subjective ($\beta = 0,14$, $p < 0,05$), la médiation vers les comportements de partage des connaissances s'effectue par l'intention.

Il est cependant possible de préciser l'analyse en examinant la contribution factorielle des indicateurs du construit de la norme subjective. Ainsi, selon les statistiques

présentées au tableau 5.5, le superviseur immédiat est le gestionnaire et le membre de l'organisation qui exercerait la plus grande influence sur l'employé. Ce résultat rejoint notamment le constat véhiculé par Ashforth et Rogers (2012) que le superviseur immédiat incarne le plus souvent l'organisation aux yeux de l'employé.

Tableau 5.5 Les statistiques des variables manifestes de la norme subjective

Variable manifeste	Membre de l'organisation	Coefficient structurel de mesure		Effectif des répondants en pourcentage			Score
		β	R ²	Faible	Moyen	Élevé	Moyenne écart-type
NSB ₀₁	Sous-ministre/sous-ministre adjoint/directeur général	0,68*	0,46	8,7	37,5	53,8	4,82 1,38
NSB ₀₂	Superviseur immédiat	0,90*	0,81	8,7	14,5	76,8	5,44 1,46
NSB ₀₃	Collègues	0,66*	0,52	5,9	16,4	77,8	5,44 1,35

Note : Les scores proviennent des réponses au questionnaire de recherche sur une échelle de Likert à sept (7) points dont les ancres sont : 1. Tout à fait en désaccord, 4. Ni en désaccord, ni en accord, 7. Tout à fait en accord. * $p < 0,05$. Voir le tableau E.1 pour les détails. Les coefficients structurels de mesure proviennent des équations de mesure du modèle structurel MS₀ testé.

Source : logiciels IBM SPSS Statistics et EQS 6.2.

Par ailleurs, lorsque l'on considère le modèle structurel modifié (MSM₃, fig. 4.21), l'influence de la norme subjective sur l'adoption des comportements de partage des connaissances disparaît complètement. Cette influence réapparaît cependant avec l'autre modèle structurel modifié (MSM₆, fig. 4.22). Mais elle s'exerce très faiblement ($\beta = 0,08$, $p < 0,05$) par la médiation de l'attitude envers le partage des connaissances.

Comme le montre le tableau 5.6, il n'y aurait qu'une faible proportion ($\approx 4,5\%$) des répondants qui éprouvent des émotions fortes apparentées au sentiment de violation du contrat psychologique. Selon le modèle MS₀, l'état du contrat psychologique exerce son influence ($\beta = -0,17$, $p < 0,05$) sur l'adoption des comportements de partage à travers l'attitude. Cette influence s'atténue quelque peu avec le modèle MSM₃ (fig. 4.21) ($\beta = -0,14$, $p < 0,05$).

Tableau 5.6 Les statistiques des variables manifestes de l'état du contrat psychologique

Variable manifeste	Émotion	Coefficient structurel de mesure		Effectif des répondants en pourcentage			Score
		β	R ²	Faible	Moyen	Élevé	Moyenne écart-type
SDV01	Sentiment de colère	0,89	0,79	22,8	17,4	4,7	2,68 1,59
SDV02	Sentiment de trahison	0,95	0,90	23,7	15,7	4,4	2,54 1,65
SDV03	Sentiment de contrariété extrême	0,92	0,85	23,2	13,8	5,5	2,64 1,73
SDV04	Sentiment de non-respect, violation	0,89	0,79	24,9	15,4	3,3	2,31 1,56

Note : Les scores proviennent des réponses au questionnaire de recherche sur une échelle de Likert à sept (7) points dont les ancrs sont : 1. Tout à fait en désaccord, 4. Ni en désaccord, ni en accord, 7. Tout à fait en accord. * $p < 0,05$. Voir le tableau E.1 pour les détails. Les coefficients structurels de mesure proviennent des équations de mesure du modèle structurel MS₀ testé.

Source : construction originale à partir des logiciels IBM SPSS Statistics et EQS 6.2.

De plus, pour le modèle modifié MSM₆ (fig. 4.22), l'influence de l'état du contrat psychologique s'étend à l'altruisme ($\beta = -0,17$, $p < 0,05$) qui la transmettra à l'attitude, à l'intention et finalement à l'adoption des comportements de partage des connaissances.

L'influence des comportements des autres membres de l'organisation (Q1b). Comme le montre le tableau 5.5, bien que la proportion des répondants au questionnaire qui indiquent que les collègues les influencent autant que leur superviseur immédiat (76,8 % c. 77,8 %), l'effet de cette influence apparaît statistiquement inférieur ($\Delta\beta = -0,18$, $\Delta R^2 = -0,29$). L'influence des autres membres de l'organisation s'amalgame à l'environnement social de l'employé et ne semble pas agir avec intensité sur l'adoption effective des comportements de partage des connaissances.

5.2.1.1 L'influence du partage des connaissances sur la performance de l'organisation (Q1c)

Le rendement individuel de l'employé est un médiateur entre les comportements de partage des connaissances et la performance organisationnelle. Cette médiation

constitue un lien unique dans le cas du modèle structurel théorique MS₀ (figure 4.20). Toutefois, d'autres voies s'ajoutent dans le cas des modèles structurels modifiés MSM₃ et MSM₆. Pour ces deux modèles, l'influence des comportements de partage des connaissances s'achemine jusqu'à la performance organisationnelle à travers la norme subjective, modérée par l'état du contrat psychologique, et le soutien organisationnel perçu (Aselage et Eisenberger, 2003). Les relations entre les variables sont donc complexes et moins linéaires que prévu initialement.

Selon les valeurs des coefficients de chemin présentés au tableau 5.7, le rendement individuel des employés (RDE) est un déterminant important de la performance organisationnelle. Mais les comportements de partage des connaissances (CPC) ne semblent pas jouer un rôle très important dans la perception de la performance organisationnelle exprimée par les répondants au questionnaire de la recherche.

Tableau 5.7 Les effets des déterminants de la performance organisationnelle (PDO)

Modèle structurel	Effets	Coefficient de chemin β par variable latente								R ²
		1 NSB	2 SDV	3 SOP	4 ALT	5 APC	6 INT	7 CPC	8 RDE	
MS ₀ (fig. 4.20)	Directs	---	---	---	---	---	---	---	0,348	0,121
	Totaux	0,007	-0,001	-0,001	0,022	0,033	0,049	0,107	0,348	
MSM ₃ (fig. 4.21)	Directs	---	-0,162	0,376	---	---	---	---	0,216	0,304
	Totaux	0,072	-0,429	0,376	0,045	0,006	0,019	0,089	0,216	
MSM ₆ (fig. 4.22)	Directs	---	-0,162	0,376	---	---	---	---	0,216	0,309
	Totaux	0,072	-0,435	0,376	0,045	0,006	0,017	0,089	0,216	

Note : NSB : norme subjective; SDV : état du contrat psychologique; SOP : soutien organisationnel perçu; ALT : altruisme; APC : attitude envers le partage; INT : intention de partager; CPC : comportement de partage des connaissances; RDE : rendement individuelle; PDO : performance organisationnelle. Tous les coefficients sont standardisés et significatifs à $p < 0,05$.

Source : construction originale à partir de EQS 6.2.

Dans le cas du modèle théorique initial MS₀, le CPC ($\beta \approx 0,11$) influence faiblement le rendement individuel (RDE) qui sert de médiateur à la performance de l'organisation. L'influence du RDE apparaît moyenne ($\beta \approx 0,35$), mais les deux déterminants, CPC et RDE, ne permettent d'expliquer que 12 % de la variance de la performance organisationnelle; ce qui est bien peu.

Par contre, les deux modèles modifiés, MSM₃ et MSM₆, qui fournissent une information équivalente, permettent de déterminer clairement les influences non négligeables de la norme subjective (NSB, $\beta \approx 0,07$) et surtout, plus importantes, que pourraient exercer celles du soutien organisationnel perçu (SOP, $\beta \approx 0,38$) et l'état du contrat psychologique (SDV, $\beta \approx 0,43$) sur la perception de performance organisationnelle. Outre celui de la faible influence du CPC ($\beta \approx 0,09$), ces trois effets s'ajoutent à celui du rendement individuel (RDE, $\beta \approx 0,22$) afin d'expliquer plus de 30 % de la variance de la performance organisationnelle.

Il est possible donc d'arguer que le lien entre l'adoption des comportements de partage des connaissances et la performance organisationnelle est complexe. L'effet des comportements de partage sur la performance organisationnelle serait dépendant de certaines conditions reliées à la relation d'emploi, comme le soutien organisationnel perçu et l'état du contrat psychologique, et à l'environnement interne de l'organisation, déterminé ici par la norme subjective. L'individu pourrait être non seulement influencé par le superviseur immédiat, mais aussi par les comportements d'autres membres de l'organisation qu'il voit partager des connaissances. Ce constat correspond dans une certaine mesure au point de vue exprimé par Jordan, Lindsay et Schraeder (2012).

5.3 L'approche systémique de la gestion des conditions du partage des connaissances

Selon l'interprétation des résultats de la présente recherche, l'altruisme est le principal déterminant positif de l'adoption des comportements de partage des connaissances entre les fonctionnaires québécois. L'attitude envers le partage et l'intention de partager sont des médiateurs de l'altruisme vers l'adoption des comportements de partage des connaissances ($R^2 = 0,28$). Les résultats de la recherche révèlent aussi une certaine influence négative de l'état du contrat

psychologique sur les comportements altruistes et sur l'attitude envers les comportements de partage des connaissances.

Par ailleurs, l'interprétation des résultats de recherche montre que la performance organisationnelle dépend principalement de la perception de soutien organisationnel ($\beta_{\text{total}} = 0,38$) et du rendement individuel ($\beta_{\text{total}} = 0,22$), mais est fortement influencée négativement par l'état du contrat psychologique ($\beta_{\text{total}} = - 0,44$) sous la forme du sentiment de violation. L'effet total des comportements de partage des connaissances apparaît plutôt faible ($\beta_{\text{total}} = 0,09$).

Ces résultats impliquent que pour améliorer le partage des connaissances et la performance organisationnelle, il faudrait maximaliser l'adoption des comportements altruistes par les fonctionnaires et minimiser le sentiment de violation comme état du contrat psychologique. Ce processus d'amélioration nécessiterait la mise en œuvre d'une stratégie de ressources humaines (RH) orientée vers l'établissement d'un contrat psychologique relationnel (Rousseau *et al.*, 2014) axé sur un engagement organisationnel fort (Hislop, 2003; Lin et Hwang, 2014) et la construction d'un schéma mental identitaire (Liu et DeFrank, 2013; Willer, Flynn et Zak, 2012) du fonctionnaire québécois fondé sur l'altruisme (Barel et Frémeaux, 2008; Berthoin Antal et Frémeaux, 2013; Frémeaux et Michelson, 2011; Frémeaux et Noel, 2014). Cette stratégie RH ne pourrait être développée ni être mise en œuvre, sans l'apport d'un leadership de type transformationnel qui favoriserait la collaboration, l'autonomie et l'expression des compétences des fonctionnaires (Flood, Ramamoorthy, McDermott et Conway, 2008; Gagné, 2009; Hislop, 2013; McDermott *et al.*, 2013; Morin et Gagné, 2009).

Face à la complexité de la gestion des ressources humaines dans les organisations publiques, il serait utile d'utiliser une approche systémique (Mingers et White, 2010) qui permettrait de conserver une vision globale du phénomène de l'interaction entre l'employé et l'environnement organisationnel et d'orienter localement l'action en

analysant les effets possibles des mesures d'amélioration sur le comportement de l'individu qui réagit à son environnement. Il serait essentiel aussi de déterminer des balises organisationnelles comme indicateurs de l'état de la régulation du système organisationnel, de l'état de la rétroaction et des résultats attendus (Bateson, 1977; Fortin, 2005; Lemire et Martel, 2007).

Par ailleurs, comme le montre l'analyse des résultats (voir les sections 4.16, 4.17 et 4.18), l'invariance de la structure factorielle du modèle de recherche suggère qu'il existe un processus de partage des connaissances commun à tous les répondants. En ce sens, et selon l'approche systémique, il serait donc possible de concevoir une stratégie globale à toute l'organisation qui favoriserait le partage des connaissances. Cependant, l'analyse des résultats montre aussi que selon les sous-groupes de répondants, par exemple un ministère ou un sexe ou un niveau de scolarité différent, certains coefficients de piste (β) de certaines variables latentes, par exemple, le sentiment de violation (SDV), perdent leur signification statistique. Une interprétation systémique de ces résultats qui présupposent certaines différences au niveau local implique que la mise en œuvre d'une stratégie globale nécessite des ajustements particuliers pour les sous-groupes, notamment au niveau des politiques et des programmes. Cette situation pourrait correspondre, par exemple, au cas où le Secrétariat du Conseil du trésor produit une stratégie globale qui fournit les orientations, mais qui laisse à chaque ministère le choix de la méthode de mise en œuvre.

5.3.1 La maximalisation de l'altruisme

La maximalisation de l'altruisme consiste à faire en sorte que le maximum de membres de l'organisation adopte le plus souvent possible des comportements de partage des connaissances. Or, depuis les travaux de Lewin (1931, 1935), il importe de tenir compte de facteurs situationnels et de prédispositions individuelles si l'on désire influencer le comportement des personnes dans un contexte organisationnel.

De plus, puisqu'on ne peut forcer un individu à partager ses connaissances et que la motivation extrinsèque et la technologie¹³⁵ ne donnent pas de résultats probants (Hislop, 2002; Kumari et Takahashi, 2014; Trusson, Doherty et Hislop, 2014), il faudrait probablement s'en remettre au principe voulant que les employés interprètent l'environnement interne de l'organisation, construisent des croyances et agissent en fonction de ces schémas mentaux (Nishii et Wright, 2008; Wright et Nishii, 2007). Or, le passage à l'action pourrait dépendre à la fois du sens que les membres de l'organisation attribuent à l'interprétation de l'environnement et de la forme des schémas interprétatifs influencés par le sens (Berthoin Antal et Frémeaux, 2013; Chênevert, Jourdain et Tremblay, 2013; Daft et Weick, 1984; Li, Zhu et Luo, 2010; Louis, 1980; Morin, 2008; Pratt et Ashforth, 2003; Vogus, Rothman, Sutcliffe et Weick, 2014; Weick, 1979, 1995, 2001; Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005). Ainsi, le concept de sens nous fournirait un cadre de référence de l'interprétation globale qu'un individu se construit de son environnement de travail et un indicateur de la régulation et de la rétroaction (Lemire et Martel, 2007).

5.3.1.1 Le sens du travail

Les recherches ont permis de définir le sens dans un contexte organisationnel selon deux (2) éléments interreliés : le sens du travail¹³⁶, qui concerne la tâche, et le sens au travail qui correspond aux relations avec les supérieurs, les collègues ou les clients (Morin, 2008; Pratt et Ashforth, 2003)¹³⁷. Selon Pratt et Ashforth (2003, cité dans

¹³⁵ Il ne faudrait cependant pas sous-estimer les effets d'un manque de ressources informatiques qui pourrait être perçu comme un manque de soutien de l'organisation. Par ailleurs, nonobstant la problématique de la sécurité publique, la technologie demeure essentielle à certaines formes de partage des connaissances, par exemple, dans le cas des réseaux sociaux, des communautés virtuelles de praticiens ou de l'échange d'information en temps réel comme le WEB 2.0.

¹³⁶ Voir les travaux d'Emery (2012) concernant la diversité des motivations des employés publics qui suggèrent que le service aux citoyens, clients, bénéficiaires, etc. constituent une source de sens du travail. L'article suggère aussi que la qualité des relations au travail motive aussi les fonctionnaires.

¹³⁷ La recherche de Morin s'est réalisée dans 4 organisations différentes : un centre hospitalier (2001-2003; 262 sujets), un centre de santé et de services sociaux (2006-2007; 955 sujets), un centre de

Morin, E. M. et Gagné, 2009, p. 5), « [...] le travail et le milieu de travail ont un sens pour une personne lorsqu'elle perçoit une correspondance et des affinités entre son identité, son travail et son milieu de travail. » Le sens du travail serait un indicateur de la cohérence entre la personne et son milieu (Morin et Gagné, 2009). Plus précisément, comme le montre le tableau 5.8, le travail aura un sens si les six (6) caractéristiques suivantes y sont perçues : l'utilité sociale, l'autonomie, les occasions d'apprentissages et de développement, la rectitude morale, la qualité des relations et la reconnaissance (Morin, 1999, 2000, 2008; Morin et Gagné, 2009; Pratt et Ashforth, 2003; Rosso, Dekas et Wrzesniewski, 2010; Steger, Dik et Duffy, 2012; Wrzesniewski, Dutton et Debebe, 2003).

Tableau 5.8 Les caractéristiques déterminantes du sens en milieu de travail

Le travail aura un sens s'il est perçu comme ...	
Utilité sociale	... utile aux autres ou à la société. Il faut qu'il ait un but qui motive la personne à accomplir les tâches qui lui sont confiées.
Autonomie	... permettant à l'individu qui l'exécute d'exercer ses compétences et son jugement, de faire preuve de créativité dans la résolution des problèmes et de pouvoir exprimer ses opinions quant aux décisions qui le concernent.
Occasions d'apprentissages et de développement	... offrant non seulement la satisfaction des intérêts professionnels d'un employé, mais encore permettant de développer ses compétences, de se perfectionner et de s'épanouir.
Rectitude morale	... pouvant être réalisée d'une façon responsable et moralement justifiable autant sur le plan de l'exécution que des résultats.
Qualité des relations	... pouvant être réalisées dans un milieu qui stimule le développement de relations professionnelles positives, de contacts intéressants, de bonnes relations interpersonnelles et qui permet de développer une complicité avec ses collègues, d'obtenir leur soutien et d'exercer son influence au sein d'une équipe ou d'une organisation.
Reconnaissance	... une source de respect et d'estime de la part de ses supérieurs et de ses collègues, et comme offrant du soutien adéquat, un salaire satisfaisant et des perspectives de promotion.

Source : construction originale tirée de Morin et Gagné (2009, p. 10 et 11)

recherche dans le secteur de l'agriculture (2005-2007; 101 sujets) et une société conseil en ingénierie (2006-2007; 305 sujets) (Morin, 2008, p. i).

Les résultats empiriques de la recherche de Morin (2008) indiquent que le sens du travail influence positivement l'engagement organisationnel affectif de l'employé et l'incite à contribuer au bien-être de l'organisation (Meyer et Allen, 1991). Selon Hislop (2003), l'employé engagé a plus tendance à partager ses connaissances (Lin et Hwang, 2014).

Par ailleurs, Hislop (2013) indique qu'il existe un consensus parmi les chercheurs selon lequel des facteurs humains, sociaux et culturels interviennent de façon prépondérante dans le choix d'un employé de partager ou non des connaissances. Outre l'avènement d'une occasion opportune¹³⁸, par exemple un problème à résoudre ou un objectif à atteindre, il existerait plusieurs conditions préalables au partage, liées notamment au contexte du travail, à la qualité de la relation d'emploi, à la culture organisationnelle, à la nature plus ou moins conflictuelle des relations interpersonnelles dans l'organisation, au niveau de confiance entre les acteurs et à l'identité des personnes. Par exemple, la méta-analyse de Kumari et Takahashi (2014) montre que le partage des connaissances semble plus facile dans les entreprises privées que dans le secteur public.

5.3.1.2 La collaboration

Par opposition à un milieu de travail compétitif, un milieu de travail collaboratif¹³⁹ favoriserait le partage des connaissances entre les membres d'une organisation (Ashforth et Rogers, 2012; Grant, 2007; Grant et Berry, 2011; Hislop, 2013; Lin, Wu et Lu, 2012; Morin, 2008; Nissen, Evald et Clarke, 2014; Wrzesniewski *et al.*, 2003). Les résultats de la recherche empirique de Hu et Liden (2015) ont démontré

¹³⁸ Voir le **concept d'occasion opportune** selon le modèle *ability, motivation et opportunity* (AMO) dans Appelbaum, Bailey, Berg et Kalleberg (2000); Hutchinson (2013, p. 10); McDermott *et al.* (2013, p. 292). Plusieurs auteurs soulignent l'importance pour le gestionnaire de créer des occasions opportunes qui favorisent l'apprentissage continu des employés (Cohen, 2013, 2014; Cunningham et Hillier, 2013).

¹³⁹ Voir le concept de la culture de clan dans Cameron et Quinn (2011, p. 46-48).

l'efficacité du travail en équipe notamment en reliant les comportements d'aide entre les individus à la performance du groupe. Les milieux de travail coopératif ou coopétitif¹⁴⁰ encourageraient aussi le partage des connaissances (Ghobadi et D'Ambra, 2012, 2013).

Globalement, un milieu de travail collaboratif pourrait aussi contribuer à la construction du sens dans plusieurs catégories en fournissant des occasions aux employés d'exercer leur autonomie, d'apprendre de leurs collègues et de se développer, d'améliorer la qualité des relations interpersonnelles et d'être reconnus par leurs contributions au groupe (Gagné, 2009; Lin et Hwang, 2014; Wang, 2014). Morin (2008, p. 42) souligne judicieusement l'importance de la collaboration :

Dans les organisations où la logique d'excellence et de dépassement prévaut, on voit renforcer les valeurs de compétition et d'individualisme alors que les valeurs de coopération et de communauté s'effritent (Freeman et Rogers, 1999; Morin, 1996). Les modes de gestion et d'organisation qui favorisent le « chacun-pour-soi » ont des effets dévastateurs sur le climat de travail et l'engagement des employés. Comme le montrent bien les recherches sur les orientations au travail, les individus recherchent davantage un travail qui leur permette de se sentir utiles, de se réaliser comme personnes humaines et de participer à une œuvre commune. Les attitudes cyniques qu'on voit se développer dans les organisations sont peut-être le reflet des attentes déçues des employés.

De plus, si l'on considère le milieu de travail collaboratif de façon restreinte comme étant composé de l'individu, de son superviseur immédiat (voir 5.3.2.1) et des collègues membres de son équipe de travail (Ashforth et Rogers, 2012), l'action locale, plus facile à gérer, devient possible (Lessard, Kamanzi et Larochelle, 2009).

5.3.1.3 Le don

Selon les chercheurs (Batson et Powell, 2003; Vallerand, 2006), il convient de différencier le concept d'altruisme du concept de comportement d'aide. Selon Vallerand (2006, p. 425), l'altruisme renvoie à un type de motivation intrinsèque qui

¹⁴⁰ De coopétition qui signifie une situation dans laquelle se trouvent des entreprises lorsqu'elles sont à la fois concurrentes dans certains secteurs d'activités et partenaires dans d'autres (Québec. Office québécois de la langue française, 2015).

incite un individu « [...] à faire une action dont une personne ou un groupe de personnes bénéficiera et dont le but premier n'est pas d'en retirer quelques conséquences positives pour soi-même [...]. Quant au comportement d'aide, il consiste uniquement à aider une personne afin qu'elle puisse en bénéficier, du moins en apparence. [...], un comportement d'aide peut donc être altruiste ou égoïste, selon les motifs de l'aidant. » En ce sens, un comportement de partage des connaissances s'apparente à un comportement d'aide dont la motivation varie selon les prédispositions de l'individu et les circonstances. Lorsqu'il partage des connaissances, l'individu fait un don. La motivation à faire un don se distribue sur un continuum allant de la gratuité dans le cas de l'altruisme pur jusqu'à l'instrumentalisation complète dans le cas de l'égoïsme pur (Barel et Frémeaux, 2008; Frémeaux et Michelson, 2011; Li, Kirkman et Porter, 2014). Les recherches montrent cependant que le don réciproque (don/contre-don) fondé sur l'échange social (Blau, 1964) et la norme de réciprocité (Gouldner, 1960; Mauss, 1923-1924) caractériserait la majorité des cas de partage des connaissances (Frémeaux et Michelson, 2011; Hislop, 2013; Konstantinou et Fincham, 2011; Pihel, 2008).

Selon Frémeaux et Michelson (2011) et Berthoin Antal et Frémeaux (2013), plus le partage des connaissances se rapproche du don gratuit, plus l'employé donneur contribue à la construction du sens de son travail en exerçant son autonomie, en aidant ses collègues à apprendre et à se développer, en améliorant la qualité des relations interpersonnelles et en étant reconnu pour sa contribution au groupe. De plus, le donneur qui percevrait une amélioration du sens pourrait voir aussi sa satisfaction au travail et son plaisir de donner augmenter. Le don rend le milieu de travail plus humain, il crée de l'humanité (Bureau, 2014; Bureau et Waroquiers, 2013).

Au niveau local, il importe cependant que le superviseur immédiat agisse de façon à soutenir la tendance vers le don gratuit notamment en donnant l'exemple, en faisant

la promotion des valeurs altruistes (Grant, 2007), en maintenant un climat de confiance au sein de l'équipe et en ayant le courage de fixer des règles de bonne conduite (Clarkson, 2014; Frémeaux et Noel, 2014; Morin et Gagné, 2009). Cette approche exigerait cependant un effort de la part des gestionnaires ainsi appelés à sortir parfois de leur zone de confort (Hamiot et Vincent, 2014), comme l'exemplifie le commentaire¹⁴¹ suivant :

Le partage des connaissances est plus ou moins souhaité par mon service. Si on donne beaucoup et constamment notre aide à nos collègues, cela nous est reproché lors de l'évaluation annuelle. Pourtant, à mon sens, tout ça contribue à une meilleure efficacité au travail ainsi qu'à un meilleur service à la population. Le chef d'équipe doit faire beaucoup de gestion de statistiques et planification du travail, ce qui réduit considérablement sa disponibilité pour les employés dont il a la responsabilité. Lorsqu'un de ses employés peut aider ses collègues, cela devrait être reconnu plutôt que reproché. Certainement, le rendement de cet employé n'est peut-être pas optimal, mais cela est compensé, selon moi, par le travail fait auprès de ses collègues lorsque ceux-ci ont besoin d'aide. Il y a presque toujours un des ces collègues dans une équipe et c'est un atout essentiel à une bonne prestation de service aux clients. (Répondant n° 227)

Par ailleurs, l'étude de Liu et DeFrank (2013) indique qu'un environnement interne alimenté par le leadership transformationnel et l'organisation collaborative du travail réduit l'influence de l'intérêt personnel des individus qui partagent des connaissances.

La figure 5.2 illustre de façon très synthétique les conditions plus ou moins favorables au partage des connaissances dans une organisation selon des facteurs situationnels et des prédispositions individuelles. Les facteurs situationnels sont déterminés comme étant un milieu de travail collaboratif, coopératif ou coopétitif, ou encore compétitif. Les prédispositions individuelles sont établies à partir du concept de don représentant l'aptitude d'un individu à partager des connaissances sans contrepartie (don gratuit) ou seulement dans son intérêt personnel (don calculé), le don réciproque se situant quelque part entre ces deux (2) extrêmes. Ce schéma pourrait être utilisé comme une grille d'analyse soit pour caractériser l'environnement

¹⁴¹ Les commentaires des répondants sont cités textuellement avec la ponctuation originale, les majuscules et les fautes. Les fautes ne sont pas suivies du mot latin *sic* afin de ne pas alourdir le texte.

interne d'une organisation en observant les comportements de partage des connaissances de ses membres, soit pour planifier la mise en œuvre d'actions ayant pour objectif d'améliorer l'adoption des comportements de partage.

L'ampleur de l'effet possible de l'environnement sur les comportements de partage des connaissances peut être évalué à partir des axes du schéma. D'une part, la mise en œuvre d'un environnement collaboratif fait augmenter le sens, ce qui influence positivement l'adoption de comportements altruistes de partage des connaissances. D'autre part, l'influence positive de la collaboration peut être neutralisée par des prédispositions personnelles quantifiées selon une échelle d'instrumentalité étalonnée par le type de don qui caractérise l'individu. Un grand altruisme sous la forme observable d'un don gratuit des connaissances d'un employé à d'autres membres de l'organisation signifie un minimum d'instrumentalité ce qui ferait augmenter le sens de sorte que la tendance vers l'adoption de comportement de partage augmenterait aussi.

Le collectivisme et l'individualisme. Le schéma de la figure 5.2 se divise verticalement en deux (2) parties nommées collectivisme à gauche et individualisme à droite de l'axe vertical central. Cette dualité illustre un constat selon lequel le partage des connaissances se concrétise plus facilement dans les organisations où la culture et les valeurs tendent vers le collectivisme. L'adhésion à des valeurs de type collectiviste par tous les membres d'une organisation apparaît essentielle au maintien d'une culture de partage des connaissances (Ardichvili, Maurer, Li, Wentling et Stuedemann, 2006; Cameron et Quinn, 2011; Hislop, 2013; Ma, Huang, Wu, Dong et Qi, 2014). Cette situation peut être illustrée par ce commentaire :

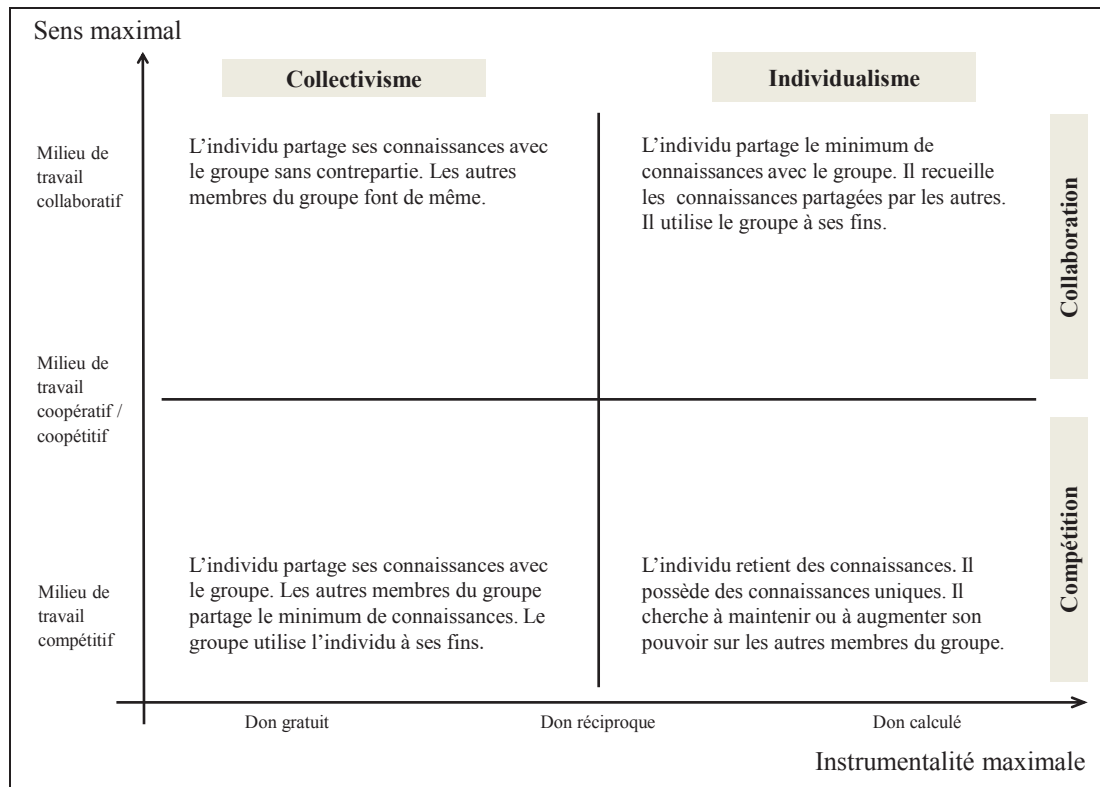
Je remarque que la génération qui me précède (30-40 ans) ressent moins le besoin d'acquérir de nouvelles connaissances et aime mieux s'en tenir à leurs tâches spécifiques et n'aime pas en déroger. Je quitte dans 2 ans pour ma retraite et mon poste est considéré comme un poste-clé, car j'ai beaucoup d'expérience dans de nombreux domaines. Je possède la "mémoire" du travail et des changements qui ont été accomplis au fil des années et cette mémoire me sert régulièrement dans mon travail. Mon départ suscite un peu d'inquiétude parmi mes collègues de travail et personne ne semble se bousculer aux

portes pour prendre le relais. Je remarque que l'individualisme a pris le pas sur l'esprit d'équipe (Répondant n° 1066).

La collaboration et la compétition. Le schéma de la figure 5.2 se divise horizontalement en deux (2) parties nommées collaboration au-dessus de la ligne médiane et compétition en dessous. Dans un monde idéal, l'organisation s'assure de mettre en place un milieu de travail collaboratif qui permet aux employés de construire le sens au travail (Wang, 2014). Dans ce contexte, certains employés font don gratuitement de certaines de leurs connaissances. D'autres employés donnent des connaissances en attente d'un contre-don surtout de nature affective comme la reconnaissance. Le don gratuit et le don réciproque alimentent la qualité des liens psychosociaux entre les membres de l'équipe qui collaborent entre eux. Ces comportements d'aide que sont le don gratuit et le don réciproque sont perçus par les membres de l'organisation de sorte que plus de sens est attribué au travail, ce qui incite d'autres personnes à partager des connaissances.

De plus, certains individus plus égoïstes pourraient néanmoins utiliser les ressources du groupe à leurs fins personnelles afin d'obtenir une promotion, par exemple. Dans ce cas, l'apport du groupe procure plus de gain, sinon plus de sens, à l'individu égoïste qu'aux autres membres de l'équipe (Choo et Cyr, 2010).

Selon les circonstances, il pourrait s'installer un esprit de compétition entre certaines équipes au sein d'une organisation, notamment pour l'atteinte d'objectifs organisationnels. Une telle situation pourrait inciter des membres de l'équipe à profiter des connaissances gratuites de l'un sans contribuer eux-mêmes au maintien des liens affectifs du groupe en partageant leurs connaissances.



Source : construction originale inspirée de Barel et Frémeaux (2008); Batson et Powell (2003); Berthoin Antal et Frémeaux (2013); Connelly *et al.* (2012); Frémeaux et Michelson (2011); Frémeaux et Noel (2014); Ghobadi et D'Ambra (2012); Grant (2007); Hislop (2013); Morin (2008); Webster *et al.* (2008).

Figure 5.2 L'adéquation entre le milieu de travail et l'altruisme.

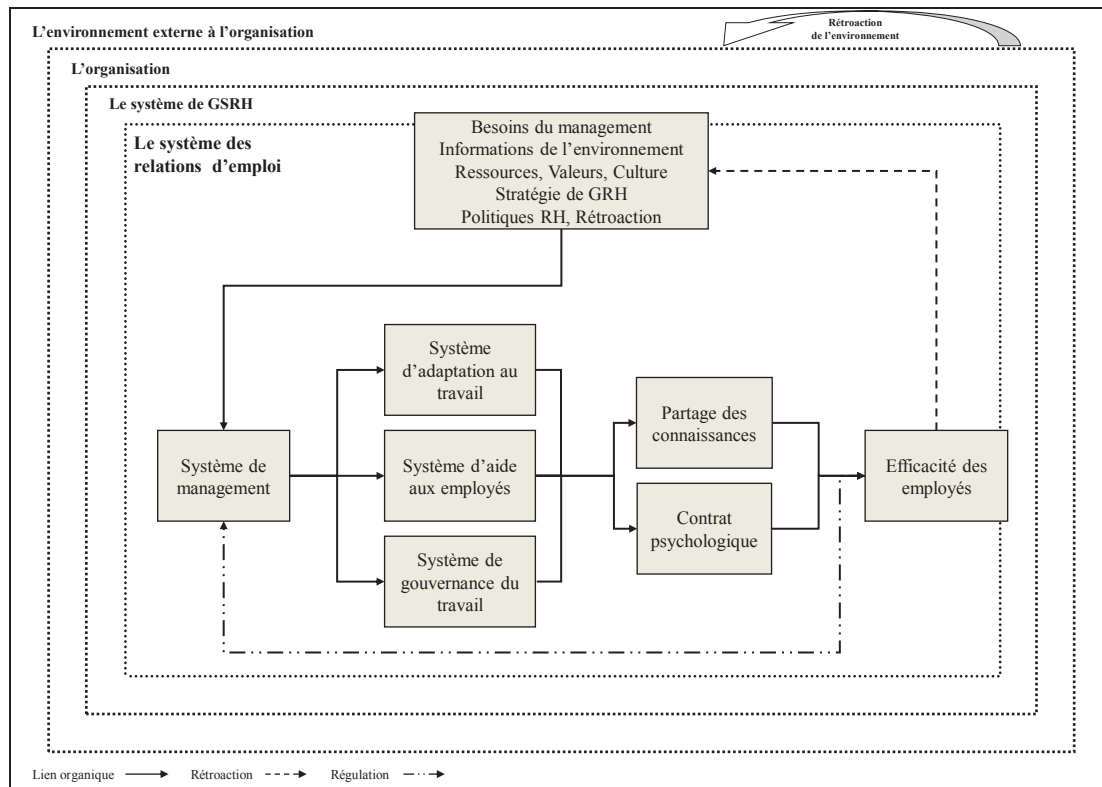
Cette diminution des liens affectifs pourrait entraîner une perte de sens menant, entre autres, à la dislocation de l'esprit d'équipe et à la disparition des comportements de partage des connaissances. Dans le pire des cas, l'individu attiré par le pouvoir voudra dominer le groupe en s'accaparant les connaissances des autres et en conservant son expertise afin d'asseoir son autorité (Choo et Alvarenga Neto, 2010; Choo et Bontis, 2002; Connelly *et al.*, 2012; Crozier et Friedberg, 1977; Ferrary et Pesqueux, 2011; Kelly, 2007; Riege, 2005, 2007; Szulanski, 1996, 2000; Webster *et al.*, 2008).

Le commentaire du répondant n° 1022 indique que le phénomène est ainsi perçu par certains employés :

Je sens que la compétition est féroce pour obtenir des promotions et que plusieurs employés ont une attitude de non-partage des connaissances et informations opérationnelles susceptibles d'aider un collègue de crainte que ça contribue à corser le niveau de compétition pour l'évolution de sa propre carrière.

Selon Krebs et Hesteren (1994), l'altruisme peut être considéré comme une faculté qu'il est possible d'accroître. Il s'agit d'un schéma mental qui évolue en fonction des interactions complexes entre les prédispositions d'une personne, ses capacités d'apprentissage, ses expériences de socialisation, les normes culturelles et les caractéristiques de son environnement. En ce sens, il serait donc possible de faire évoluer la capacité d'un individu à partager des connaissances de façon altruiste si la personne est soumise à un processus de socialisation organisationnelle et d'apprentissage adéquat dans un environnement collaboratif au sein d'une équipe qui la soutient. Comme le montre le modèle systémique de la figure 5.3, une démarche d'amélioration de l'adoption de comportements altruistes de partage des connaissances devrait être intégrée à une fonction partage des connaissances du système des relations d'emploi de l'organisation. Cette intégration permettrait d'obtenir une approche cohérente et concertée de tous les éléments du système (voir la section 2.2.3). Par exemple, dans le système des relations d'emploi (figure 5.3), on retrouve notamment le sous-système d'adaptation au travail qui se compose lui-même des sous-systèmes de socialisation organisationnelle et d'apprentissage continu (Lemire et Martel, 2007) qui nécessitent un partage des connaissances. De plus, il est probable que les comportements altruistes de partage des connaissances existent déjà dans les organisations publiques étudiées lors de cette recherche puisque ce répondant a fait le commentaire suivant :

J'aime partager mes connaissances personnelles et le travail d'équipe où je suis est excellent. Par contre, les programmes de mentorats et de coaching, même s'ils existent sur papier, sont déficients. Ainsi, lors de l'avancement, une personne qui accède à un poste supérieur doit souvent apprendre de zéro et "sur le tas". (Répondant n° 337)



Source: inspirée de Lemire et Martel (2007, p. 194).

Figure 5.3 Le système des relations d'emploi.

Il existerait ainsi des exemples utiles à l'apprentissage de l'altruisme qui pourraient notamment contrer les difficultés d'apprendre ou de désapprendre un comportement (Hislop, Bosley, Coombs et Holland, 2014).

5.3.2 La minimalisation du sentiment de violation du contrat psychologique

Nonobstant le fait que les individus réagissent différemment selon leurs prédispositions et le contexte, minimaliser le sentiment de violation du contrat psychologique signifie prévenir et gérer l'apparition de situations où l'employé accumule une charge émotive sous forme de frustrations (Bal, Chiaburu et Diaz, 2011; Bal *et al.*, 2013; Morrison et Robinson, 1997; Robinson et Morrison, 2000; Zhao *et al.*, 2007) qui le mène à un constat de violation de son contrat psychologique

(Conway, Guest et Trenberth, 2011; Conway *et al.*, 2014) (Voir aussi la section 2.6.1.4 et la figure 2.8). Cette minimalisation pourrait se faire en socialisant (voir le prochain paragraphe) les fonctionnaires, en gérant les attentes, les promesses et les obligations, en augmentant la résilience des employés et en détectant et corrigeant les ruptures de contrat (Cassar, Buttigieg et Briner, 2013; Conway et Briner, 2005; Lemire et Martel, 2007). Le succès de la minimalisation du sentiment de violation pourrait signifier que le contrat psychologique des employés atteint un niveau acceptable de satisfaction. Or, selon Massingham et Massingham (2014), un contrat psychologique fonctionnel est important pour la performance organisationnelle parce qu'il génère de l'engagement organisationnel qui maintient et améliore le moral des employés et leur productivité.

La socialisation organisationnelle. La socialisation organisationnelle est un processus par lequel une recrue (ex. un novice dans l'organisation) ou un employé actuel en transition de carrière (ex. promotion, mutation, etc.) acquiert les connaissances, les habiletés, les attitudes et les comportements afin de s'adapter à son emploi. Au moyen de la construction du sens et d'autres processus psycho-socio-cognitifs, les personnes font ainsi l'apprentissage de leur environnement de travail, construisent leur identité professionnelle, alignent leurs valeurs individuelles sur les valeurs organisationnelles, actualisent leur contrat psychologique et s'intègrent à leur milieu de travail. Le processus de socialisation nécessite cependant que l'organisation fournisse des ressources et que la personne s'investisse. Une socialisation organisationnelle réussie permet non seulement l'adaptation à la tâche, mais encore à des situations nouvelles ou imprévues. Par exemple, une situation imprévue pourrait faire en sorte que des changements influencent la perception qu'a l'individu de l'état de son contrat psychologique et mener à un sentiment de violation. Une resocialisation suite à un changement dans l'environnement de l'employé pourrait alors prévenir non seulement l'apparition du sentiment de violation du contrat psychologique, mais encore peut-être amener l'organisation à adapter le changement

aux besoins de l'individu (Garreau et Perrot, 2011; Perrot, Bauer et Roussel, 2012; Perrot, Boussaguet, Valero-Mentione, Charles-Pauvers et Peyrat-Guillard, 2005; Tetrick, 2012). Pour l'employé, le succès de la socialisation mène au sens, à la satisfaction au travail, à l'engagement organisationnel, au rendement adéquat et au bien-être. L'employé peut alors contribuer efficacement à la performance organisationnelle (Ashforth, Sluss et Saks, 2007; Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 2014; Delobbe, Herrbach, Lacaze et Mignonac, 2005; Garreau et Perrot, 2012; Guilmot et Vas, 2012; Lacaze et Bauer, 2014; Lemire et Martel, 2007; Saks et Gruman, 2012; Wanberg, 2012).

La gestion des attentes, des promesses et des obligations. Pour l'organisation, la gestion des attentes, des promesses et des obligations consiste principalement à s'assurer que les croyances de l'employé correspondent aux croyances des gestionnaires (Conway et Briner, 2005; Conway et Coyle-Shapiro, 2012). L'organisation devrait s'assurer de connaître les attentes des employés. Les attentes émanent généralement des promesses que les contractants¹⁴² émettent dans l'environnement interne sous forme de messages explicites et implicites, et se transforment en croyances concernant des obligations. Il est possible de faire émerger les attentes, les promesses et les obligations notamment par le dialogue et la négociation lors d'entrevues de sélection ou d'évaluation du rendement. Voici un commentaire qui illustre cette situation :

Difficulté de progresser malgré un diplôme élevé à la catégorie d'emploi. Sur une liste d'emploi supérieur, attente depuis plus d'un an sans possibilité de promotion. L'inadéquation entre diplôme et catégorie d'emploi entraîne de la frustration et la démotivation! (Répondant n° 941)

¹⁴² Le terme contractant traduit les termes « *contract maker* » utilisés par Rousseau (1995). Rousseau *et al.* (2014) catégorise les contractants en type humain, comme le superviseur ou le recruteur, et en type non-humain, comme la documentation, les pratiques de rémunération ou la publicité.

La résilience des employés. La résilience (McCoy et Elwood, 2009) des employés face au sentiment de violation suite à des situations de rupture du contrat psychologique pourrait augmenter si l'organisation agit de manière à maintenir un niveau élevé d'engagement organisationnel affectif. La résilience augmenterait encore plus si l'organisation fait preuve de transparence en expliquant les situations, en admettant ses erreurs et en offrant des compensations selon la justice procédurale, et en faisant preuve de cohérence afin de corriger les causes de rupture du contrat psychologique. Un milieu de travail collaboratif favoriserait aussi le soutien mutuel des employés qui peuvent s'entraider pendant les moments difficiles (Cassar *et al.*, 2013; Conway et Briner, 2005; Conway *et al.*, 2014; Greenberg *et al.*, 2004; Kiefer, Hartley, Conway et Briner, 2014; Lee *et al.*, 2011; McDermott *et al.*, 2013; Miele, Séguin et Fiore-Lacelle, 2012; Naulleau et Henriët, 2012; Rousseau *et al.*, 2014).

La détection et la correction des ruptures du contrat psychologique. Nonobstant certaines exceptions (Suazo, 2009), la recherche montre que les événements que l'employé interprète comme une rupture de son contrat psychologique précèdent généralement l'apparition du sentiment de violation (Morrison et Robinson, 1997; Rousseau *et al.*, 2014) (Voir la figure 2.8). Il apparaît logique de considérer que si le superviseur d'un employé pouvait détecter l'apparition d'une situation de rupture, il pourrait éventuellement agir et prévenir une dérive émotionnelle qui conduirait au sentiment de violation. Attendu l'aspect idiosyncrasique du contrat psychologique, comme le montre la figure 2.9, il importe cependant que l'employé manifeste sa croyance en une rupture en adoptant un comportement actif et constructif. Nonobstant le fait qu'un gestionnaire peut observer le comportement d'un employé et en déduire un cas de rupture ou de violation, il semble plus facile de détecter un problème si l'individu se manifeste ouvertement. Or, ce type de comportement s'instaure généralement lorsque le supérieur et les collègues favorisent la discussion, lorsque des collègues s'expriment aussi ou lorsqu'on croit qu'on peut avoir une influence, donc dans le cadre d'une relation d'emploi positive du genre que pourrait soutenir un

leadership transformationnel par exemple (Lemire et Martel, 2007; Rousseau *et al.*, 2014). Par ailleurs, une fois la rupture ou la violation détectée, l'organisation aura à prendre des mesures afin de corriger la situation. Selon Henderson *et al.* (2014), la réparation (par exemple, offrir une compensation) constituerait l'action la plus efficace tandis que le déni serait la moins efficace. Le commentaire suivant interpelle les gestionnaires publics face à ce réel problème :

J'ai réussi un concours de professionnel depuis plus de 6 ans et je n'ai toujours pas de poste, car pas à la bonne place au bon moment où encore dernièrement dans mon service on a préférée engagée un jeune occasionnelle sans expérience plutôt que d'y aller en promotion, apparemment pour une question de budget. Disons que ce n'est rien pour motivée les troupes. Et je ne suis pas la seule dans cette situation. Dommage, je pense à quitter prochainement. (Répondant n° 1025)

Autrement dit, l'organisation doit prendre des mesures afin de s'assurer que le contrat psychologique des employés est satisfait. Ces mesures devraient cependant être conçues en fonction de l'aspect idiosyncrasique du contrat psychologique (Ajzen, 1985; Hutchinson, 2013; Lemire et Martel, 2007; McDermott *et al.*, 2013; Rousseau *et al.*, 2014).

Or, le superviseur immédiat constitue le représentant de l'organisation dont l'influence se fait le plus sentir sur la construction des croyances de l'employé concernant le respect des obligations de l'employeur (Flood *et al.*, 2008; McDermott *et al.*, 2013; Rousseau *et al.*, 2014; Tomprou et Nikolaou, 2011) (Voir aussi la section 5.3.2.1).

La minimalisation du sentiment de violation du contrat psychologique devrait donc impliquer des actions posées par le superviseur immédiat de l'employé puisqu'il est plus à même de connaître le cas et d'influencer le résultat, que ce soit par des pratiques liées au leadership ou à la gestion des ressources humaines (Ashforth et Rogers, 2012; Bos-Nehles, Van Riemsdijk et Kees Looise, 2013; Hutchinson, 2013; McDermott *et al.*, 2013; Purcell et Hutchinson, 2007). Il s'agit néanmoins d'un fardeau parfois difficile à porter pour le gestionnaire qui se trouve souvent coincé

entre la haute direction et l'employé (Naulleau et Henriët, 2012). En ce sens, la nécessité de minimaliser le sentiment de violation du contrat psychologique devrait être reconnue en haut lieu et le superviseur immédiat soutenu par l'organisation. Comme le montre le modèle systémique de la figure 5.3, une démarche de minimalisation du sentiment de violation devrait être intégrée à la fonction contrat psychologique du système de l'organisation.

Face à la diversité des actions à entreprendre, à la difficulté de les concevoir et à la complexité de les mettre en œuvre, McDermott *et al.* (2013) affirment que le système des ressources humaines ne suffit pas. Ce système doit en plus être paramétré adéquatement au moyen d'une stratégie de ressources humaines. Mais puisque le superviseur immédiat porte la charge de la mise en œuvre au quotidien de la stratégie de ressources humaines, le comportement du gestionnaire apparaît comme critique au succès de la démarche. Nonobstant le questionnement de Guest (2011) sur l'existence de données probantes soutenant les effets des comportements des gestionnaires sur la performance, il existe des données empiriques qui montrent que les pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre par le superviseur immédiat influencent effectivement le rendement de l'employé (Knies et Leisink, 2014). Ces pratiques devraient néanmoins être harmonisées à un style de leadership et la stratégie de ressources humaines devrait inclure l'apprentissage et le contrôle systémique du leadership (Australie. Australian Public Service Commission, 2014; Côté, Harvey et Picard, 2014; Hutchinson, 2013; Hutchinson et Purcell, 2008; Purcell et Hutchinson, 2007). Selon McDermott *et al.* (2013), il appartient au gestionnaire de synchroniser son style de leadership aux exigences de la stratégie de ressources humaines choisie par l'organisation et au contexte organisationnel. En ce sens, le superviseur immédiat aurait à utiliser soit un style de leadership transformationnel soit un style plus transactionnel. Par exemple, lorsqu'il s'agit de clarifier les attentes d'une recrue, le superviseur immédiat pourrait énoncer les capacités de l'organisation à satisfaire à ses demandes et le rendement attendu en contrepartie de la part de l'employé; il s'agit

d'une transaction fondé sur un échange clair. Cette même recrue pourrait aussi être assignée à une équipe de travail semi-autonome afin de socialiser et de s'intégrer à l'organisation; il s'agirait bien ici de leadership transformationnel qui favorise le développement personnel (Burns, 1998).

5.3.2.1 L'adéquation entre le système des ressources humaines, le leadership et le contrat psychologique

De par sa complexité, la minimalisation du sentiment de violation du contrat psychologique commande une vision positive de la gestion des personnes. En ce sens, l'organisation devrait agir afin de permettre la satisfaction du contrat psychologique de ses membres. Pour atteindre cet objectif, une approche intégrée, coordonnée et cohérente qui implique tous les acteurs organisationnels, autant les gestionnaires que les employés ou les syndicats, est requise. Conçu par McDermott *et al.* (2013) à partir de la littérature scientifique récente, le tableau 5.9 détaille en les comparant les configurations possibles d'un modèle d'adéquation entre une stratégie de ressources humaines, le type de contrat psychologique attendu et le style de leadership que devraient assumer les gestionnaires.

Afin d'aider les représentants de l'organisation à faire des choix, McDermott et ses collègues (2013) ont résumé leur modèle sous la forme d'un schéma simplifié qui est présenté à la figure 5.4.

Selon les valeurs prônées par les dirigeants d'une organisation, ce schéma simplifié pourrait orienter la prise des décisions stratégiques concernant la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle à long terme. Par exemple, une organisation publique qui considère son personnel comme une ressource essentielle dont les connaissances et l'expertise paraissent indispensables à l'innovation qui permet l'adaptation à un environnement difficile et complexe devrait considérer les quadrants Q1 et Q2 de la figure 5.4.

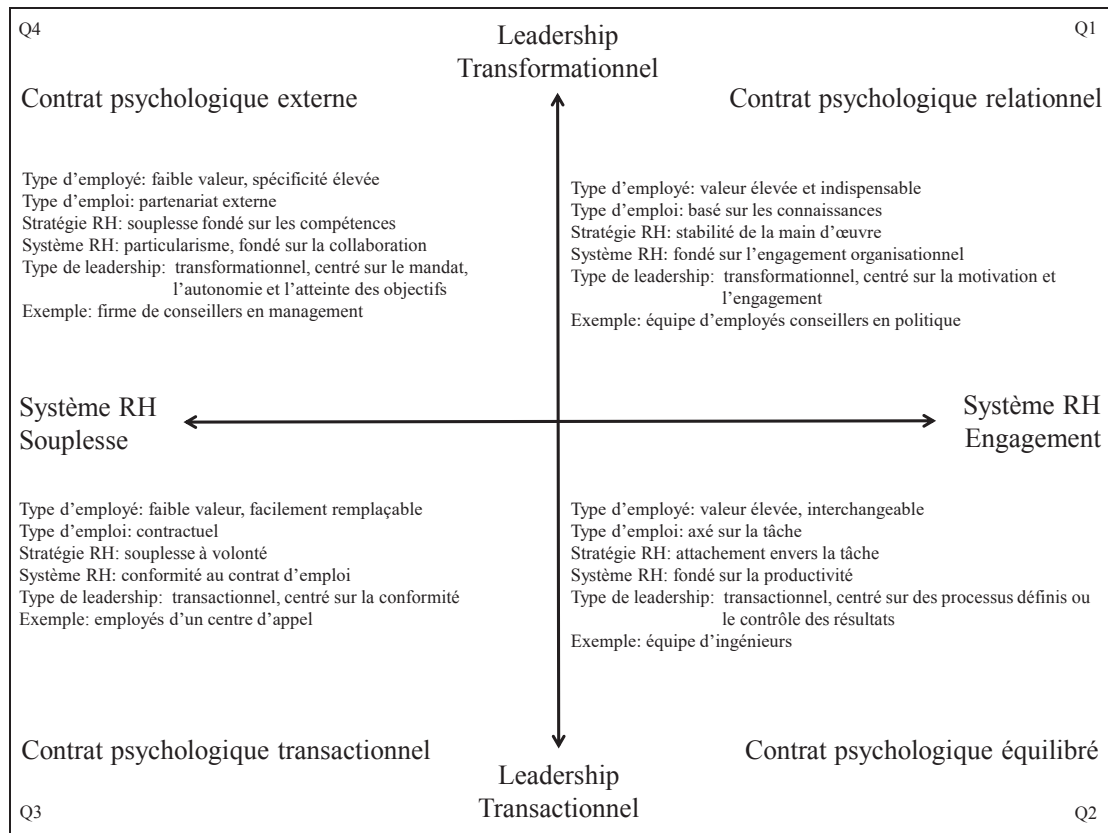
Tableau 5.9 L'adéquation entre les paramètres du système RH, le style de leadership et le type de contrat psychologique

Finalité des RH Style de leadership	Engagement organisationnel		Souplesse	
	Q1 Transformationnel	Q2 Transactionnel	Q3 Transactionnel	Q4 Transformationnel
Type de contrat psychologique	Relationnel	Équilibré	Transactionnel	Externe
Orientation du leadership	Soutien, motivation, encadrement de qualité, vision et engagement	Structuration de la tâche et rétribution selon la conformité des résultats	Productivité et sanction du faible rendement	Mandat clair, délégation et soutien à l'efficacité
Finalité de la stratégie RH	Engagement et stabilité de la main d'œuvre	Emploi à moyen terme fondé sur la compétence	Souplesse discrétionnaire selon la demande	Souplesse au besoin
Développement des compétences	Investissement organisationnel pour les compétences spécifiques	Compétences indispensables; employé responsable de son développement	Compétences externes; peu de développement	Investissement organisationnel pour les compétences spécifiques et l'employabilité
Rémunération	Promotion; équité interne et avantages collectifs	Équité externe et primes	Équité externe et primes	Équité interne et prime au rendement
Gestion du rendement	Évaluation centrée sur le comportement	Évaluation continue centrée sur des résultats/comportements constants	Conformité à une norme explicite sous peine de sanctions	Axée sur le projet
Carrière	Mobilité verticale	Mobilité horizontale élargie, selon le rendement et la compétence	Avancement limité	Réaffectation au besoin
Conception de la tâche et autonomie	Tâche élargie et autonomie élevée	Tâche prédéfinie et contrôle étroit	Tâche limitée, faible autonomie	Tâche spécifique au projet
Contribution et implication de l'employé	Élevée	Contribution limitée, implication limitée à la tâche	Faible	Contribution et implication selon l'expertise

Source : inspiré et traduit librement de McDermott *et al.* (2013, p. 301).

Le commentaire suivant d'un répondant au sondage de la présente recherche illustre ce propos :

« Le partage des connaissances est un beau principe, mais peu développer dans le ministère pour lequel je travail. Il a un changement de culture organisationnel majeur à opérer. [...] Pour partager les connaissances faut-il engagement sincère de la direction a cet effet. Je n'ai jamais partagé mes apprentissages avec, mais collègues. Je partage par contre mes connaissances reliées à la tâche. Par souci d'un bon esprit collaboratif au travail. » (Répondant n° 793)



Source : inspirée et traduit librement de McDermott *et al.* (2013, p. 302).

Figure 5.4 Le choix d'un contrat psychologique stratégiquement pertinent.

Les propositions générales de McDermott *et al.* (2013) pourraient être enrichies par des approches plus particulières comme un programme institutionnalisé de socialisation organisationnelle, d'équilibre travail-famille/vie personnelle, etc. Il pourrait ainsi être pertinent d'effectuer et de consulter certaines études concernant les attentes des fonctionnaires dans des domaines comme le développement de carrière, la tâche, la rétribution financière, le climat de travail, l'équilibre travail-vie personnelle, le lien d'emploi et la gestion du rendement, etc. (Arcand, Tellier et Chrétien, 2010; Caron, Ben Ayed et Vandenberghe, 2013; De Vos, De Schamphelaere et Van Bruystegem, 2011; De Vos et Meganck, 2009; Gould-Williams et Davies, 2005; Kim et Wiggins, 2011; Lee et Hong, 2011; Partnership for

Public Service, 2014; Partnership for Public Service et Hamilton, 2011; Willem *et al.*, 2010). Selon la littérature scientifique, ces catégories d'attentes constituent présentement le contenu des contrats psychologiques des employés du secteur public de plusieurs organisations.

Par ailleurs, comme le souligne Burns (1998) et Kelley (1992), un leadership transformationnel effectif implique un *followership* effectif. Selon la théorie du *followership*, les gestionnaires devraient développer une compétence qui permettrait d'intégrer leurs collaborateurs¹⁴³ à un processus de coconstruction du leadership caractérisé, notamment, par le partage des responsabilités et l'influence des subordonnés. En ce sens, le subordonné devient un collaborateur parce qu'il s'implique, prend des initiatives et influence le leader. Un environnement organisationnel collaboratif viendrait probablement à point pour favoriser le développement du *followership* (Bass et Riggio, 2006; Riggio, Chaleff et Lipman-Blumen, 2008; Uhl-Bien, Riggio, Lowe et Carsten, 2014).

5.3.2.1 La cohérence stratégique et systémique

Afin de minimaliser l'apparition des sentiments de violation du contrat psychologique, il serait opportun que les choix stratégiques et systémiques effectués par les dirigeants des organisations, notamment à partir du modèle de McDermott *et al.* (2013), s'appliquent aussi bien à la maximalisation de l'altruisme. Idéalement, les deux (2) cas s'accommoderaient probablement d'un contrat psychologique relationnel qui favorise l'engagement organisationnel affectif, avec une certaine marge pour des éléments du contrat équilibré. Par ailleurs, le recours au leadership transformationnel semble approprié pour les deux (2) situations. Une cohérence stratégique entre les contenus, les processus et les contextes de mise en oeuvre (Pichault, 2008) pourrait

¹⁴³ Le terme anglais *follower* est ici traduit par collaborateur afin d'éviter une confusion avec l'aspect péjoratif du terme suiveur ou subordonné. L'aspect non péjoratif du terme *follower* est précisé dans la littérature scientifique sur le concept de *followership*.

être perçue comme un signe de volonté d'amélioration par les employés, et probablement aussi par les gestionnaires de premier niveau, ce qui favoriserait l'établissement d'un certain niveau de confiance entre les parties. Car, comme le soulignent Chênevert *et al.* (2013) au sujet du réseau de la santé au Québec : « [...] rien ne sert d'investir dans des pratiques de développement des compétences ou d'accroître l'autonomie dans la tâche du personnel soignant si cela se fait dans un contexte de méfiance (p. 229) ».

Les objectifs de maximalisation de l'altruisme et de minimalisation du sentiment de violation nécessitent cependant l'établissement d'un milieu de travail collaboratif. Or, cet élément n'est pas clairement défini dans le modèle de McDermott *et al.* (2013). Comme le montre le tableau 5.10, il serait néanmoins possible que les principes de la collaboration ou de la coopération entre les membres d'une organisation soient mis en œuvre par des moyens comme l'organisation du travail. Entre autres, une telle forme d'organisation du travail crée des occasions de partage des connaissances, alimente l'apprentissage continu des employés, permet le soutien mutuel et contribue au renforcement du sens au travail en maintenant un environnement social de qualité (Cohen, 2013, 2014; Cunningham et Hillier, 2013; Gagné, 2009; Lemire et Martel, 2007; Lin et Hwang, 2014; Mansour, Saidani, Saihi et Laaroussi, 2014).

Tableau 5.10 Des exemples d'organisation du travail selon un mode collaboratif

Collaboration	Coopération
Communauté de praticiens	Équipe de travail ou multidisciplinaire
Équipe autonome de travail	Équipe de projet ou de résolution de problèmes
Communauté virtuelle de praticiens	Groupe informel de travail*
Groupe de codéveloppement	Réseaux de personnes

* Il s'agit des collègues avec qui une personne coopère, mais sans atteindre le niveau de collaboration défini pour une communauté de praticiens.

Source : inspiré de Lemire et Martel (2007, p. 271).

Le commentaire suivant d'un répondant indique que l'organisation du travail pourrait constituer un facteur d'influence notable quant à la facilitation du partage des connaissances :

La restructuration des tâches chez mon employeur actuel rend difficile l'échange entre partenaires de travail. La tâche devient de plus en plus exécutive et laisse peu de place à la spontanéité et l'échange. Cela est déplorable surtout lorsqu'on travaille en ressources humaines. L'environnement présent en est un de contrôle par dessus contrôle, proche du harcèlement. (Répondant n° 1263)

Par ailleurs, les résultats empiriques de la recherche récente de Massingham (2014) sur les outils du management des connaissances révèlent, entre autres, que les communautés de praticiens (Schenkel et Teigland, 2008) et l'assistance par les pairs sont considérées comme les meilleurs outils de partage des connaissances. Mais, comme le relate Oliva (2014), les obstacles sont nombreux qui retardent la mise en œuvre des outils utiles au partage des connaissances (McDermott et O'Dell, 2001). Ce constat est soutenu par les répondants suivants :

Ayant oeuvré pendant plus de 27 ans en gestion des ressources humaines dans divers ministères ainsi que dans un organisme central, j'ai constaté qu'il y a eu plein de beaux projets sur le partage et le transfert d'expertise. Le hic, et c'est toujours le même, le temps... (Répondant n° 819)

La surcharge de travail est telle, qu'il est difficile de trouver du temps pour transmettre nos connaissances aux collègues. Même si j'ai un peu plus de disponibilités présentement, cela ne signifie pas que les collègues à qui je veux transférer mes connaissances ont le temps de les recevoir. Je ne pense pas que mon ministère se soucie vraiment de transférer les connaissances de seniors comme moi à des employés ayant moins d'expérience, sinon il prendrait des mesures nécessaires pour y arriver. (Répondant n° 1063)

5.4 Forces, limites et pistes de recherche future

Cette section regroupe les principales forces et limites de la présente recherche effectuée auprès des ministères et organismes du gouvernement du Québec. De plus, différentes pistes de recherche sont proposées.

5.4.1 Les forces de la recherche

À notre connaissance, la présente étude constitue la première recherche doctorale effectuée selon une approche quantitative avec un échantillon substantiel (n=1206) portant sur le partage des connaissances dans l'administration publique provinciale du Québec.

5.4.1.1 Les réponses aux questions de recherche

Le fait que l'analyse des résultats ait permis d'obtenir des réponses à toutes les questions de recherche sur les conditions du partage des connaissances dans l'administration publique constitue une des forces de la présente étude. Les résultats empiriques indiquent clairement que les comportements d'aide altruistes sont les principaux déterminants du partage des connaissances. L'analyse des résultats montre aussi que l'adoption des comportements de partage répond principalement à l'influence des comportements du superviseur immédiat de l'employé, mais aussi dans une moindre mesure à l'influence des collègues et des gestionnaires supérieurs. Finalement, le modèle structurel fait apparaître la complexité du lien entre la performance organisationnelle et le partage des connaissances. En effet, l'influence entre les comportements de partage et la performance organisationnelle semble passer par le rendement individuel, mais surtout par l'interprétation de l'environnement interne de l'organisation que construisent les employés. Les composantes de l'environnement interne modélisées dans cette recherche sont la norme subjective, l'état du contrat psychologique et le soutien organisationnel perçu. Les individus perçoivent et interprètent les comportements de partage des acteurs organisationnels et la pression sociale des gestionnaires et des collègues comme une norme sociale qui entretient la perception de soutien de la part de l'organisation conduisant à la performance. Mais cette tendance vers la performance est considérablement modérée par l'influence négative du sentiment de violation du contrat psychologique. Autrement dit, l'organisation doit favoriser l'établissement d'un environnement

interne favorable si elle désire que les bénéfices du partage des connaissances contribuent à la performance organisationnelle.

5.4.1.2 La représentativité de l'échantillon

Nonobstant les limites à la validité externe qu'implique l'échantillonnage non probabiliste, le nombre élevé de répondants au sondage ($n = 1206$), la conformité sociodémographique des personnes échantillonnées à la population des fonctionnaires et la diversité des ministères et organismes représentés (40 MO) font que la présente recherche peut être considérée comme représentative du phénomène réel du partage des connaissances dans l'administration publique du Québec. Cette représentativité provient surtout de la validité interne et de la fiabilité de l'instrument de mesure.

5.4.1.3 La robustesse du modèle structurel

La modélisation par équations structurelles a permis de concevoir un modèle bien ajusté aux données empiriques. Bien que légèrement différents du modèle de recherche initialement prédit, les modèles ajustés (MSM_3 et MSM_6) sont invariants et reproduisent correctement le cadre théorique. Bien qu'il soit une interprétation de la réalité, ce modèle peut certainement être considéré comme représentatif des conditions du partage des connaissances dans l'administration publique et du lien entre les comportements de partage et la performance organisationnelle.

5.4.2 Les limites de la recherche

Les résultats de la présente recherche comportent des limites qu'il convient de mentionner. Ces limites émanent notamment des contraintes du terrain de recherche, des contraintes méthodologiques et du cadre théorique choisi.

5.4.2.1 Les contraintes du terrain de recherche

L'administration publique constitue un environnement encadré par un certain nombre de règles explicites (lois et règlements) et tacites (interprétations politiques). Puisque

les ministères et organismes du gouvernement du Québec constituent le terrain de recherche de cette étude, le respect des règles explicites et tacites s'est imposé. Des rencontres et des discussions ont eu lieu avec des représentants du Secrétariat du Conseil du trésor du Québec (SCT) afin d'obtenir l'appui nécessaire à la diffusion du questionnaire utilisé pour la collecte des données. Après avoir révisé le questionnaire, les représentants du SCT ont stipulé clairement que le temps estimé pour répondre serait trop élevé et entraînerait de ce fait un coût trop important puisque les fonctionnaires étaient autorisés à participer à la recherche pendant les heures ouvrables. Le modèle de recherche de la figure 3.1 a été modifié selon le modèle présenté à la figure 4.1 et le nombre d'items du questionnaire a été réduit. En conséquence, plusieurs variables n'ont pas été mesurées, ce qui réduit la portée de la présente recherche.

5.4.2.2 Les contraintes méthodologiques

La collecte des données. La collecte des données de la présente recherche a été effectuée à l'aide d'un questionnaire distribué en ligne à un moment précis et pendant une période limitée de février à avril 2014. Libres de décider ou non de participer, les ministères et organismes du gouvernement du Québec étaient invités à contribuer à la recherche. De plus, chaque individu conservait l'option de participer ou non. Une quarantaine de ministères et organismes ont autorisé leurs employés à répondre au questionnaire. De cette population, un échantillon de 1206 répondants a été formé. Ce type d'échantillon non aléatoire rend difficile la généralisation des résultats. De plus, cette collecte de type transversal fournit de l'information valide à un moment précis du fonctionnement des ministères et organismes participants. Un changement dans l'environnement pourrait avoir influencé l'opinion des répondants peu après le sondage ce qui pourrait avoir invalidé certaines des données recueillies. Citons comme exemple, l'élection du gouvernement Couillard en avril 2014 au moment même où le sondage se terminait.

L'approche transversale. Nonobstant l'utilisation de la modélisation par équations structurelles, l'utilisation d'une méthodologie de type transversal ne permet pas d'établir avec certitude des relations de causalité entre les variables. Selon Kline (2011), les modèles structurels sont hypothétiques et l'analyse statistique ne sert qu'à indiquer qu'un modèle s'ajuste correctement aux données empiriques; ce qui est généralement le cas de plusieurs modèles pour les mêmes données. Par exemple, selon le modèle structurel MSM₆ (fig. 4.22), l'altruisme influence l'attitude envers le partage des connaissances. Cette relation pourrait être expliquée par une inversion du lien de causalité ou par l'intervention d'une tierce variable. En ce sens, des études longitudinales seraient nécessaires afin de fournir des appuis supplémentaires sur le sens des relations entre les variables.

Le biais de la source commune. Le fait d'utiliser une seule source de données pour mesurer toutes les variables du modèle de recherche de la présente étude pourrait entraîner un biais. Par exemple, le biais de la variance commune peut avoir influencé les résultats en augmentant ou en diminuant la force des corrélations, puisque toutes les données ont été recueillies par la même méthode (Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003). Selon Favero et Bullock (2015), la seule méthode fiable pour circonvenir le biais de la source commune consiste à utiliser des sources indépendantes de données lorsque l'on a recours à des mesures basées sur la perception de répondants à des questionnaires.

Néanmoins, les contraintes du milieu de l'administration publique font qu'il est très difficile de mettre en place davantage de moyens pour minimiser ce biais comme, par exemple, en utilisant des méthodes différentes, en recueillant des données à différents moments et de sources différentes.

La mesure subjective de la performance organisationnelle. L'utilisation de la mesure subjective de la performance peut fournir des résultats trompeurs, en plus d'être soumise au biais de la source commune. Selon Meier et O'Toole (2013a), les résultats

de sondage sur la performance organisationnelle auprès des gestionnaires sont souvent biaisés. Ces auteurs recommandent fortement de ne pas utiliser ce genre de résultats sans croisement de données d'autres sources, de préférence indépendantes de l'organisation étudiée. Dans certains cas, la marge d'erreur pourrait même atteindre 50 % (Meier et O'Toole, 2013).

La désirabilité sociale. La nature de certaines variables du modèle de recherche et la formulation de certains items du questionnaire font que les réponses des participants au sondage peuvent être biaisées. Par exemple, pour la variable nommée rendement individuel 53,6 % des répondants ont indiqué qu'ils étaient entièrement d'accord avec l'énoncé : « J'effectue les tâches prévues dans le cadre de mon emploi. » Les contraintes du milieu de recherche ne permettaient pas d'insérer des items supplémentaires dans le questionnaire afin d'évaluer l'ampleur du biais introduit par le processus de la désirabilité sociale.

5.4.2.3 Les limites théoriques

La présente recherche a porté sur le partage des connaissances selon le point de vue de l'émetteur seulement afin de simplifier l'étude du phénomène. Il faudrait étendre la recherche en incluant le récepteur des connaissances disponibles pour le partage. L'interaction sociale entre l'émetteur et le récepteur pourrait peut-être influencer le processus de partage.

5.4.3 Des pistes de recherche future

Les phénomènes complexes sont des caméléons. Ils changent d'apparence selon l'environnement. Les chercheurs sont des marcheurs dont la perspective d'un objet change selon la posture. En ce sens, il devient difficile d'étudier un phénomène complexe puisqu'il faut s'astreindre à multiplier les points de vue sans jamais cerner complètement l'objet.

Par exemple, il se pourrait que les théories de l'échange social, de la norme de réciprocité et de l'action raisonnée ne soient peut-être pas suffisantes pour expliquer les phénomènes complexes liés au partage des connaissances dans une organisation publique. Si l'on désire complexifier le modèle, il faudrait peut-être adjoindre à ce corpus d'autres concepts par exemple, la théorie du sens du travail (Chênevert *et al.*, 2013; Frankl, 1986; Morin, 2008; Morin et Aubé, 2007; Morin et Gagné, 2009) et la théorie de la motivation pour le service public (Chen et Hsieh, 2015; Perry, 1996; Perry, Hondeghem et Wise, 2010).

Par ailleurs, dans un désir de simplifier le modèle, il faudrait peut-être se limiter à étudier les types de comportements de partage des connaissances à partir du questionnaire de Yi (2009). D'autres aspects du phénomène pourraient aussi être examinés plus à fond comme l'influence du soutien technologique, de la rupture du contrat psychologique, de la dynamique de groupe ou de la confiance.

La nécessité de mettre en œuvre le leadership transformationnel dans les organisations, et même le leadership authentique ou éthique, pour alimenter le sens du travail, le contrat psychologique ou la motivation intrinsèque a été mise en évidence. Il serait intéressant d'approfondir la manière d'enseigner aux gestionnaires comment adapter leur style de leadership et d'en voir les conséquences réelles sur l'adoption des comportements de partage des connaissances dans le secteur public.

Si la stratégie de ressources humaines apparaît essentielle à l'établissement d'une vision globale de l'amélioration du partage des connaissances, il faudrait étudier en profondeur comment en réaliser la mise en œuvre dans un cadre aussi rigide que celui de l'administration publique en phase de restriction budgétaire et de légitimité. Il pourrait être utile de déterminer quels sont les effets du cadre politico-légal public sur l'adoption des comportements de partage des connaissances.

Enfin, il serait aussi essentiel d'examiner qualitativement le phénomène du partage des connaissances dans l'administration publique et tenter de faire des croisements de données avec les résultats empiriques obtenus par la méthode quantitative.

CONCLUSION

La recherche décrite dans cette thèse avait pour objectif général d'établir l'existence d'un lien entre certains comportements des membres d'une organisation, entre autres les gestionnaires, et le phénomène de l'adoption d'un comportement de partage des connaissances par un fonctionnaire considéré comme un travailleur du savoir (Drucker, 1999). Les résultats devaient mener à une explication du phénomène de l'adoption du comportement de partage des connaissances dans une organisation publique en réponse à une question générale : Q1) quels sont les déterminants de l'adoption d'un comportement de partage des connaissances par un fonctionnaire dans un contexte organisationnel? Cette question générale a été assortie de trois questions subsidiaires qui complètent la recherche; Q1a) dans quelle mesure les comportements des gestionnaires influencent-ils l'adoption d'un comportement de partage des connaissances par un employé?; Q1b) dans quelle mesure les comportements des autres membres de l'organisation influencent-ils l'adoption d'un comportement de partage des connaissances par un employé?; Q1c) dans quelle mesure l'adoption d'un comportement de partage des connaissances par un employé peut-il influencer la performance de l'organisation? L'idée générale derrière ce questionnement correspond à la problématique de la difficulté de mettre en œuvre une stratégie qui favorise l'adoption de comportements de partage des connaissances dans une organisation publique.

Adoptant une approche quantitative, un modèle théorique de recherche a été validé empiriquement par un échantillon de 1206 répondants à un sondage provenant de 40 ministères et organismes du gouvernement du Québec. L'analyse au moyen de la modélisation par équations structurelles a révélé que le modèle fondé sur la théorie de

l'action raisonnée est adéquat pour décrire le phénomène du partage des connaissances. Cependant, l'analyse des résultats empiriques a révélé que deux (2) liens initialement prédits par le modèle ont été infirmés : 1) l'état du contrat psychologique (c'est-à-dire la perception par l'employé de la violation de son contrat psychologique) n'influence pas négativement l'intention de partager des connaissances, et 2) l'influence positive du soutien organisationnel perçu sur l'attitude envers le partage n'est pas statistiquement significative. Ce constat, et le fait que les indices d'ajustement étaient inadéquats ont conduit à une reformulation du modèle structurel jusqu'à obtenir un résultat satisfaisant aux normes prescrites dans la littérature scientifique. Le modèle structurel reformulé a permis une interprétation des résultats de recherche de sorte que **le comportement d'aide altruiste a été identifié comme le déterminant principal de l'adoption d'un comportement de partage des connaissances dans l'administration publique**. De plus, il a été déterminé que le sentiment de violation du contrat psychologique constituait un obstacle majeur à la transmission de l'effet positif du partage des connaissances sur la performance organisationnelle.

L'analyse statistique a aussi révélé que c'est le comportement du superviseur immédiat qui influence le plus l'employé, en parallèle avec un effet notable exercé par les collègues et la haute direction. Le superviseur immédiat deviendrait ainsi l'agent responsable le mieux placé pour la mise en œuvre d'une stratégie de ressources humaines orientée vers l'établissement d'un environnement de travail collaboratif susceptible de favoriser l'adoption de comportements altruistes de partage des connaissances. Cependant, dans un contexte de relation d'emploi, la collaboration entre les employés et les représentants de l'organisation est tributaire de la satisfaction du contrat psychologique des individus. Il importe donc pour le superviseur immédiat de l'employé de prendre des mesures afin de prévenir l'apparition de tout sentiment de violation. En ce sens, le leadership transformationnel deviendrait une voie prometteuse vers la mise en œuvre d'un environnement de travail où la personne occupe la place qui

lui revient, assume son identité de fonctionnaire, s'engage envers son organisation, partage des connaissances et contribue à la performance organisationnelle.

Outre le rôle pivot du superviseur immédiat et de sa relation avec l'employé, l'approche systémique nous apprend qu'il importe de s'assurer de maintenir une vision globale parce que le partage des connaissances et le transfert de ses effets sur la performance organisationnelle nécessitent que tous les acteurs organisationnels agissent de façon cohérente et coordonnée, autant le politique, la haute direction ou les gestionnaires intermédiaires que les professionnels des ressources humaines, les syndicats et les employés. En ce sens, l'approche systémique, la stratégie et le leadership sont des éléments essentiels au succès de la mise en œuvre du partage des connaissances dans une organisation publique.

Comme toutes les études empiriques quantitatives, la présente recherche accuse quelques limites, notamment au niveau de la mesure des variables, de la généralisation des résultats, de l'utilisation d'un questionnaire comme méthode de collectes de données, du caractère transversal de la méthodologie, ainsi que de la considération de la seule perception des répondants. Il en ressort que de nouvelles recherches sont nécessaires pour cerner le phénomène du partage des connaissances dans l'administration publique. À ce sujet, une étude incorporant le sens du travail et la motivation pour le service public pourraient peut-être nous éclairer sur l'aspect altruiste du partage des connaissances dans une organisation publique où la routine bureaucratique, la hiérarchie et le jeu de pouvoir sont omniprésents.

Par ailleurs, il serait d'un grand intérêt d'explorer le cœur même du phénomène du partage des connaissances dans son fonctionnement quotidien lors des interactions sociales entre les fonctionnaires, notamment avec le modèle de Yi (2009). Liée à ces processus quotidiens, l'étude de l'influence des comportements des gestionnaires « transformationnels » sur l'adoption de pratiques de partage par les employés pourrait certainement nous informer sur le phénomène global de l'interprétation de

l'environnement organisationnel. Ces informations seraient utiles à une organisation qui désire connaître les résultats de sa stratégie de ressources humaines, par exemple. Autrement dit, l'individu partage-t-il des connaissances parce qu'il est influencé par son superviseur immédiat ou par plusieurs autres composantes de son environnement ? La difficulté de mettre en œuvre le partage des connaissances émane-t-elle de l'individu, du comportement des gestionnaires ou de plusieurs autres composantes de l'environnement organisationnelles ?

Une organisation publique moderne peut-elle se permettre d'ignorer les moyens nécessaires à la mise en œuvre du partage des connaissances dans le contexte actuel de restriction budgétaire et de diminution de la taille de l'État.

APPENDICE A

LA LETTRE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Secrétariat
du Conseil du trésor
Québec

Direction générale des politiques de gestion des ressources humaines

COMMUNIQUÉ DDPO 2014-03

ENVOI PAR COURRIEL

DESTINATAIRES : Directrices et directeurs des ressources humaines

EXPÉDITRICE : M^{me} Jocelyne Tremblay
Directrice générale

DATE : Le 4 février 2014

OBJET : Participation à une étude doctorale en gestion des connaissances

Au cours de l'année 2013, M. Gaétan Martel, doctorant à l'École nationale d'administration publique (ENAP), a contacté le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) afin de conduire une recherche sur « Les conditions de partage des connaissances dans l'administration publique ». Cette recherche a pour objectif « d'analyser l'environnement de travail où s'effectue le partage des connaissances afin d'établir l'existence d'un lien entre certains comportements des membres d'une organisation et l'adoption de comportements de partage des connaissances par les employés ». De plus, elle a été approuvée par le Comité d'éthique de l'ENAP, ce qui assure la confidentialité de la démarche pour les participants.

Le SCT a analysé la pertinence de ce projet, la méthode de collecte et d'analyse des données et les retombées pour la fonction publique québécoise. Ce projet est intéressant, car il traite d'un thème actuel. En effet, la fonction publique du Québec vit une importante période de renouvellement de sa main-d'œuvre et le transfert des connaissances est essentiel au maintien d'un service de qualité aux citoyens. L'étude proposée s'insère également dans nos travaux sur la gestion stratégique des connaissances.

À la suite de cette analyse, le SCT accueille favorablement la conduite de ce projet de doctorat au sein de la fonction publique et s'est engagé auprès de M. Martel à vous informer de la démarche entreprise.

Je vous invite à prendre connaissance du projet de lettre ci-joint et, si vous le souhaitez, à permettre au personnel de votre ministère ou organisme de participer à cette recherche doctorale. La participation des employés consiste à remplir un questionnaire en ligne, d'une vingtaine de minutes, accessible à l'adresse suivante : <http://www.surveycqzmo.com/s3/1455516/ENAP-Partage-de-connaissances>.

...2

875, Grande Allée Est
2^e étage, secteur 400
Québec (Québec) G1R 5R8
Téléphone : 418 643-0876, poste 4611
Télécopieur : 418 644-4936

APPENDICE B

LA LETTRE AUX PARTICIPANTS



Madame,
Monsieur,

Je me nomme Gaétan Martel, doctorant à l'ÉNAP. Vous êtes invités à participer à une recherche doctorale portant sur les conditions du partage des connaissances dans l'administration publique. Votre opinion est essentielle. Vous pourrez ainsi contribuer à l'avancement du savoir et des pratiques en matière de gestion des connaissances. Votre participation pourrait aussi vous aider à découvrir les circonstances qui favorisent le partage des connaissances avec vos collègues.

Les données recueillies serviront à mieux comprendre comment les fonctionnaires québécois partagent entre eux leurs savoirs et leur expertise. Cette information sera utile, par exemple, lors de la mise en œuvre concrète de processus qui favorisent le partage des connaissances, le transfert de l'expertise, l'intégration des nouveaux employés, la satisfaction au travail, le rendement des fonctionnaires et la performance organisationnelle.

Votre participation à la recherche consiste à compléter un questionnaire (questions à choix multiples) d'une durée de 20 minutes. Les renseignements que vous donnerez demeureront confidentiels. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée. Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps sur simple avis, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision.

Le sondage à remplir se trouve à l'adresse suivante :

<http://www.survevgizmo.com/s3/1455516/ENAP-Partage-de-connaissances> .

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à me contacter par courriel à gaetan.martel@enap.ca .

En vous remerciant pour votre participation, veuillez recevoir, Madame, Monsieur, mes plus cordiales salutations.

A handwritten signature in blue ink, which appears to read "Gaétan Martel", is placed above the typed name.

Gaétan Martel M.A.P.

Doctorant à l'ÉNAP

APPENDICE C

LA LISTE DES MINISTÈRES ET ORGANISMES PARTICIPANTS

	Code	Population du MO	Effectifs du sondage ¹⁴⁴	Effectifs du sondage en %	Taux de sondage en %
1.	2.	44	1	0,1	2,3
2.	3.	12	1	0,1	8,3
3.	9.	882	1	0,1	0,1
4.	11.	36	3	0,2	8,3
5.	14.	7	1	0,1	14,3
6.	15.	92	5	0,4	5,4
7.	17.	558	2	0,2	0,4
8.	18.	125	4	0,3	3,2
9.	20.	25	4	0,3	16,0
10.	21.	21	2	0,2	9,5
11.	28.	27	6	0,5	22,2
12.	29.	678	10	0,8	1,5
13.	30.	1017	12	1,0	1,2
14.	31.	255	3	0,2	1,2
15.	32.	N.D.	38	3,2	N.D.
16.	38.	1760	9	0,7	0,5
17.	39.	1324	5	0,4	0,4
18.	40.	5869	181	15,0	3,1
19.	41.	598	34	2,8	5,7
20.	42.	1619	8	0,7	0,5
21.	43.	407	4	0,3	1,0
22.	44.	428	56	4,6	13,1
23.	45.	3423	9	0,7	0,3
24.	46.	943	3	0,2	0,3
25.	47.	5099	79	6,6	1,5
26.	48.	475	137	11,4	28,8
27.	49.	1271	8	0,7	0,6
28.	52.	6494	24	2,0	0,4
29.	62.	1238	32	2,7	2,6
30.	63.	496	7	0,6	1,4
31.	67.	541	36	3,0	6,7
32.	68.	949	1	0,1	0,1

¹⁴⁴ Après traitement des données manquantes.

	Code	Population du MO	Effectifs du sondage ¹⁴⁴	Effectifs du sondage en %	Taux de sondage en %
33.	69.	3656	3	0,2	0,1
34.	70.	400	4	0,3	1,0
35.	71.	8179	416	34,5	5,1
36.	72.	N.D.	15	1,2	N.D.
37.	74.	272	1	0,3	1,5
38.	75.	138	17	1,7	14,5
39.	76.	N.D.	1	0,2	N.D.
40.	77.	S.O.	15	1,2	S.O.
41.	78.	650	1	0,1	0,2
		50 010	1206	100,0	2,4

Source : construction originale.

Les trois MO qui ont le plus contribué au sondage.

	Code	Population du m/o	Effectifs du sondage ¹⁴⁵	Effectifs du sondage en %	Taux de sondage en %
40.		5869	181	15,0	3,1
48.		475	137	11,4	28,8
71.		8179	416	34,5	5,1

Source : construction originale.

¹⁴⁵ Après traitement des données manquantes.

APPENDICE D

LA LISTE DES VARIABLES ET DES CODES D'IDENTIFICATION

Tableau D.1 La liste des variables du modèle de recherche

NOM DE LA VARIABLE	CODE	NOMBRE D'ITEMS PAR VARIABLE	NUMÉRO DE LA VARIABLE
1 Norme subjective	NSB		
	NSB ₀₁	1	1.
	NSB ₀₂	2	2.
	NSB ₀₃	3	3.
2 État du contrat psychologique (sentiment de violation)	SDV		
	SDV ₀₁	1	4.
	SDV ₀₂	2	5.
	SDV ₀₃	3	6.
	SDV ₀₄	4	7.
3 Soutien organisationnel perçu	SOP		
	SOP ₀₁	1	8.
	SOP ₀₂	2	9.
	SOP ₀₃	3	10.
	SOP ₀₄	4	11.
	SOP ₀₅	5	12.
	SOP ₀₆	6	13.
	SOP ₀₇	7	14.
	SOP ₀₈	8	15.
4 Altruisme	ALT		
	ALT ₀₁	1	16.
	ALT ₀₂	2	17.
	ALT ₀₃	3	18.
	ALT ₀₄	4	19.
5 Attitude envers le partage des connaissances	APC		
	RAPC ₀₁	1	20.
	APC ₀₂	2	21.
	APC ₀₃	3	22.
	RAPC ₀₄	4	23.
	APC ₀₅	5	24.
6 Intention de partager des connaissances	INT		
	INT ₀₁	1	25.

NOM DE LA VARIABLE	CODE	NOMBRE D'ITEMS PAR VARIABLE	NUMÉRO DE LA VARIABLE
	INT ₀₂	2	26.
	INT ₀₃	3	27.
	INT ₀₄	4	28.
	INT ₀₅	5	29.
	INT ₀₆	6	30.
7 Comportements de partage des connaissances	CPC		
	CPC ₀₁	1	31.
	CPC ₀₂	2	32.
	CPC ₀₃	3	33.
	CPC ₀₄	4	34.
	CPC ₀₅	5	35.
	CPC ₀₆	6	36.
8 Rendement individuel	RDE		
	RDE ₀₁	1	37.
	RDE ₀₂	2	38.
	RDE ₀₃	3	39.
9 Performance organisationnelle	PDO		
	PDO ₀₁	1	40.
	PDO ₀₂	2	41.

Source : construction originale.

Tableau D.2 La liste des variables démographiques

NOM DE LA VARIABLE	CODE	NOMBRE D'ITEMS PAR VARIABLE	NUMÉRO DE LA VARIABLE
Âge	AGE	1	42
Sexe	SEXE	1	43
Diplôme le plus élevé	DIPLÔME	1	44
Ancienneté en poste	OCPOAN	1	45
Ancienneté avec le même superviseur	SUPIMAN	1	46
Ancienneté avec votre ministère / organisme	MOMAN	1	47
Ancienneté dans l'administration / fonction publique	AFPAN	1	48
Ancienneté marché de l'emploi	MAEMAN	1	49
Type d'emploi	TYEM	1	50
Statut d'emploi	STEM	1	51
Salaire annuel	SALAN	1	52
Employés supervisés <u>directement</u>	SUPDIR	1	53
Catégorie d'emploi	CATEM	1	54
Région administrative	REGADM	1	55
Ministère/organisme	MINORG	1	56

Source : construction originale.

APPENDICE E

LES STATISTIQUES DESCRIPTIVES DÉTAILLÉES DES INDICATEURS PAR VARIABLE LATENTE

Cette analyse porte sur l'échantillon des répondants après le traitement des données manquantes; donc n = 1206 (voir 4 L'analyse des données manquantes).

Tableau E.1 Les statistiques descriptives de la norme subjective (NSB)

Construit	Résultats en pourcentage des répondants							Médiane
La norme subjective (NSB) 8) veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou d'accord avec chacun des énoncés suivants.	Tout à fait en désaccord (1)	Fortement en désaccord (2)	Plutôt en désaccord (3)	Ni en désaccord, ni d'accord (4)	Plutôt d'accord (5)	Fortement d'accord (6)	Tout à fait d'accord (7)	moyenne écart- type
NSB01 Mon sous-ministre/sous-ministre adjoint/directeur général pense que je devrais partager des connaissances avec mes collègues.	2,9	2,2	3,6	37,5	22,6	16,9	14,3	5,00 4,82 1,38
NSB02 Mon superviseur immédiat pense que je devrais partager des connaissances avec mes collègues.	3,0	1,7	4,0	14,5	22,2	26,1	28,5	6,00 5,44 1,46
NSB03 Mes collègues pensent que je devrais partager des connaissances avec eux.	2,1	1,5	2,3	16,4	25,9	25,9	26,0	6,00 5,44 1,35

Source : logiciel IBM SPSS Statistics; fichier Complet_TrieID_M_2.SAV.

Tableau E.2 Les statistiques descriptives de l'état du contrat psychologique (SDV)

Construit	Résultats en pourcentage des répondants							
L'état du contrat psychologique/sentiment de violation (SDV) 6) veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou d'accord avec chacun des énoncés suivants.	Tout à fait en désaccord (1)	Fortement en désaccord (2)	Plutôt en désaccord (3)	Ni en désaccord, ni d'accord (4)	Plutôt d'accord (5)	Fortement d'accord (6)	Tout à fait d'accord (7)	Médiane moyenne écart-type
SDV01 Je ressens beaucoup de colère envers mon ministère/organisme.	33,5	17,4	17,6	17,4	9,4	2,8	1,9	2,00 2,68 1,59
SDV02 Je me sens trahi par mon ministère/organisme.	40,0	15,8	15,4	15,7	7,5	2,9	2,7	2,00 2,54 1,65
SDV03 Je suis extrêmement contrarié par la façon dont j'ai été traité par mon ministère/organisme.	38,4	16,7	14,6	13,8	9,8	2,9	3,8	2,00 2,64 1,73
SDV04 J'ai le sentiment que mon ministère/organisme n'a pas respecté, voire a violé, l'entente entre nous.	47,5	14,4	12,7	15,4	6,2	1,9	1,8	2,00 2,31 1,56

Source : logiciel IBM SPSS Statistics; fichier Complet_TrieID_M_2.SAV.

Tableau E.3 Les statistiques descriptives du soutien organisationnel perçu (SOP)

Construit	Résultats en pourcentage des répondants							
Le soutien organisationnel perçu (SOP) 4) veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou d'accord avec chacun des énoncés suivants.	Tout à fait en désaccord (1)	Fortement en désaccord (2)	Plutôt en désaccord (3)	Ni en désaccord, ni d'accord (4)	Plutôt d'accord (5)	Fortement d'accord (6)	Tout à fait d'accord (7)	Médiane moyenne écart-type
SOP01 Mon ministère/organisme tire une certaine fierté de mes réalisations au travail.	3,7	4,3	9,8	32,4	31,2	12,4	6,1	4,00 4,45 1,33
SOP02 Mon ministère/organisme cherche à m'aider quand j'ai un service spécial à demander.	3,1	4,6	12,4	28,0	34,6	13,5	3,8	5,00 4,42 1,28
SOP03 Mon ministère/organisme cherche à rendre mon travail aussi intéressant que possible.	4,0	6,0	17,5	31,0	26,9	11,3	3,3	4,00 4,18 1,33
SOP04 Mon ministère/organisme essaie de faire le nécessaire pour m'aider à effectuer mon travail au mieux de mes capacités.	2,8	5,5	15,4	21,8	35,0	15,1	4,4	5,00 4,44 1,34
SOP05 Mon ministère/organisme prend réellement en considération mes objectifs et mes valeurs.	6,1	10,7	20,9	30,0	22,4	7,1	2,8	4,00 3,85 1,39
SOP06 Mon ministère/organisme est réellement soucieux de mon bien-être.	5,9	9,8	17,0	25,1	27,4	9,6	5,2	4,00 4,08 1,49
SOP07 Mon ministère/organisme valorise ma contribution à son efficacité générale.	5,1	7,7	16,6	27,2	27,4	11,7	4,3	4,00 4,16 1,43
SOP08 Quand j'ai un problème, mon ministère/organisme m'apporte son aide.	3,6	6,6	12,4	27,8	31,3	13,7	4,6	4,00 4,36 1,36

Source : logiciel IBM SPSS Statistics; fichier Complet_TrieID_M_2.SAV.

Tableau E.4 Les statistiques descriptives de l'altruisme (ALT)

Construit	Résultats en pourcentage des répondants							Médiane moyenne écart- type
	Tout à fait en désaccord (1)	Fortement en désaccord (2)	Plutôt en désaccord (3)	Ni en désaccord, ni d'accord (4)	Plutôt d'accord (5)	Fortement d'accord (6)	Tout à fait d'accord (7)	
L'altruisme (ALT) 5) veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou d'accord avec chacun des énoncés suivants.								
ALT01 J'aime partager des connaissances avec mes collègues.	0,2	0,1	0,4	1,4	24,5	33,3	40,0	6,00 6,10 0,89
ALT02 J'aime aider mes collègues en partageant des connaissances.	0,2	0,1	0,2	1,7	18,8	35,7	43,4	6,00 6,20 0,85
ALT03 Je me sens bien lorsque j'aide mes collègues à résoudre des problèmes reliés à leur travail.	0,1	0,2	0,2	2,0	15,5	34,5	47,6	6,00 6,27 0,84
ALT04 Partager des connaissances avec mes collègues me procure du plaisir.	0,2	0,1	0,7	4,9	20,3	31,9	41,9	6,00 6,27 0,84

Source : logiciel IBM SPSS Statistics; fichier Complet_TrieID_M_2.SAV.

Tableau E.5 Les statistiques descriptives de l'attitude envers le partage des connaissances (APC)

Construit	Résultats en pourcentage des répondants							Médiane moyenne écart- type
	Tout à fait en désaccord (1)	Fortement en désaccord (2)	Plutôt en désaccord (3)	Ni en désaccord, ni d'accord (4)	Plutôt d'accord (5)	Fortement d'accord (6)	Tout à fait d'accord (7)	
L'attitude envers le partage des connaissances (APC) 7) Selon moi, partager des connaissances avec mes collègues est ...								
RAPC01 ... nuisible.	0,2	0,7	0,4	1,7	4,5	15,3	77,2	7,00 6,65 0,81
APC02 ... une bonne chose.	0,1	0,1	0,2	1,1	9,7	28,2	60,7	7,00 6,48 0,75
APC03 ... agréable.	0,1	0,2	0,2	3,2	18,5	33,5	44,3	6,00 6,17 0,89
RAPC04 ... inutile.	1,7	0,9	1,6	1,6	6,6	19,0	68,7	7,00 6,42 1,16
APC05 ... sensé.	0,1	0,0	0,0	1,6	11,9	28,5	58,0	7,00 6,43 0,78

Note : APC01 ET APC04 ont recodé à l'inverse en RAPC01 et RAPC04.

Source : logiciel IBM SPSS Statistics; fichier Complet_TrieID_M_2.SAV.

Tableau E.6 Les statistiques descriptives de l'intention de partager des connaissances (INT)

Construit	Résultats en pourcentage des répondants							Médiane moyenne écart- type	
	Jamais (1)	Presque jamais (2)	Assez souvent (3)	Souvent (4)	Très souvent (5)	Presque toujours (6)	Toujours (7)		
L'intention de partager des connaissances (INT)									
9) si l'occasion m'était offerte, je partagerais avec mes collègues ...									
INT01	... des connaissances factuelles concernant le travail.	0,1	0,2	0,3	2,7	23,1	33,0	40,6	6,00 6,10 0,91
INT02	... des connaissances liées à des citoyens/bénéficiaires/clients ou à des projets/programmes/services.	2,5	1,9	2,0	10,9	23,4	26,8	32,5	6,00 5,61 1,40
INT03	... des expériences de travail.	0,1	0,2	0,5	2,8	23,9	34,1	38,4	6,00 6,06 0,92
INT04	... mon savoir-faire professionnel ou des trucs du métier.	0,1	0,1	0,3	1,9	19,7	35,8	42,0	6,00 6,17 0,85
INT05	... mon expertise acquise dans un établissement d'enseignement ou lors d'une formation.	0,4	0,7	1,4	5,9	24,8	29,3	37,6	6,00 5,92 1,09
INT06	... des connaissances scientifiques concernant le travail.	2,0	1,2	2,0	15,2	20,2	25,5	33,9	6,00 5,62 1,37

Source : logiciel IBM SPSS Statistics; fichier Complet_TrieID_M_2.SAV.

Tableau E.7 Les statistiques descriptives des comportements de partage des connaissances (CPC)

Construit	Résultats en pourcentage des répondants							Médiane moyenne écart- type	
	Jamais (1)	Presque jamais (2)	Assez souvent (3)	Souvent (4)	Très souvent (5)	Presque toujours (6)	Toujours (7)		
Les comportements de partage des connaissances (CPC)									
1) Veuillez indiquer à quelle fréquence vous effectuez les actions suivantes.									
Je partage avec mes collègues...									
CPC01	... des connaissances factuelles concernant le travail.	0,6	5,4	13,1	18,8	27,6	18,4	16,1	5,00 4,87 1,45
CPC02	... des connaissances liées à des citoyens/bénéficiaires/clients ou à des projets/programmes/services.	6,4	15,3	14,8	18,5	22,7	12,9	9,5	4,00 4,12 1,71
CPC03	... des expériences de travail.	0,7	9,0	16,8	24,6	25,7	13,3	9,9	4,00 4,45 1,44
CPC04	... mon savoir-faire professionnel ou des trucs du métier.	0,9	8,8	18,1	20,6	25,8	13,8	12,1	5,00 4,51 1,50
CPC05	... mon expertise acquise dans un établissement d'enseignement ou lors d'une formation.	4,6	22,8	20,8	18,7	15,7	9,2	8,2	4,00 3,79 1,66
CPC06	... des connaissances scientifiques concernant le travail.	18,9	28,0	13,2	12,6	12,4	7,4	7,5	3,00 3,24 1,86

Source : logiciel IBM SPSS Statistics; fichier Complet_TrieID_M_2.SAV.

Tableau E.8 Les statistiques descriptives du rendement des employés (RDE)

Construit		Résultats en pourcentage des répondants							
Le rendement des employés (RDE) 2) Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou d'accord avec chacun des énoncés suivants.		Tout à fait en désaccord (1)	Fortement en désaccord (2)	Plutôt en désaccord (3)	Ni en désaccord, ni d'accord (4)	Plutôt d'accord (5)	Fortement d'accord (6)	Tout à fait d'accord (7)	Médiane moyenne écart-type
RDE01	Je m'acquitte des responsabilités de ma description de travail.	1,6	0,5	1,2	1,9	12,7	28,9	53,2	7,00 6,23 1,12
RDE02	J'effectue les tâches prévues dans le cadre de mon emploi.	1,2	0,4	1,4	2,1	12,6	28,6	53,6	7,00 6,25 1,09
RDE03	Je réponds aux attentes en matière de rendement.	1,1	0,4	0,3	2,2	11,9	32,1	52,0	7,00 6,28 1,01

Source : logiciel IBM SPSS Statistics; fichier Complet_TrieID_M_2.SAV.

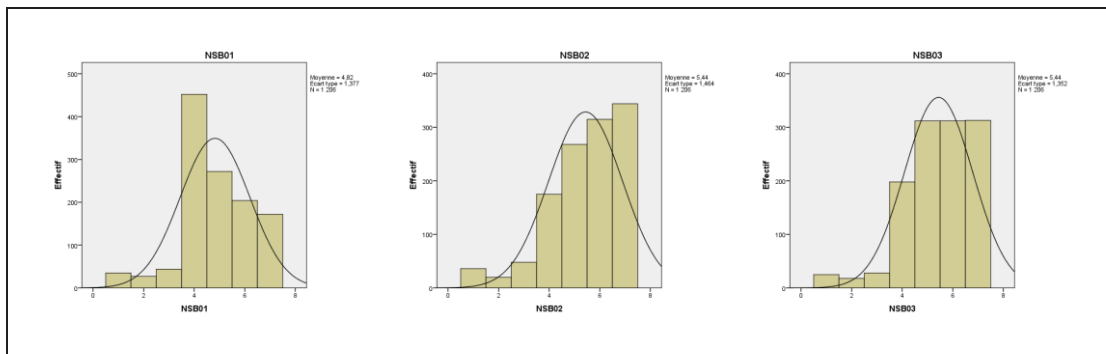
Tableau E.9 Les statistiques descriptives de la performance de l'organisation (PDO)

Construit		Résultats en pourcentage des répondants							
La performance de l'organisation (PDO) 3) veuillez indiquer dans quelle mesure vous avez l'impression que l'accomplissement de la mission de votre ministère/organisme est soutenu par le travail effectué dans ...		Très faiblement (1)	Faiblement (2)	Plutôt faiblement (3)	Moyennement (4)	Plutôt fortement (5)	Fortement (6)	Très fortement (7)	Médiane moyenne écart-type
PDO01	... votre équipe/unité/section.	1,2	2,7	4,0	15,3	24,6	30,8	21,5	6,00 5,38 1,33
PDO02	... votre département/direction	1,9	3,2	5,4	16,7	24,9	27,4	20,6	5,00 5,24 1,42

Source : logiciel IBM SPSS Statistics; fichier Complet_TrieID_M_2.SAV.

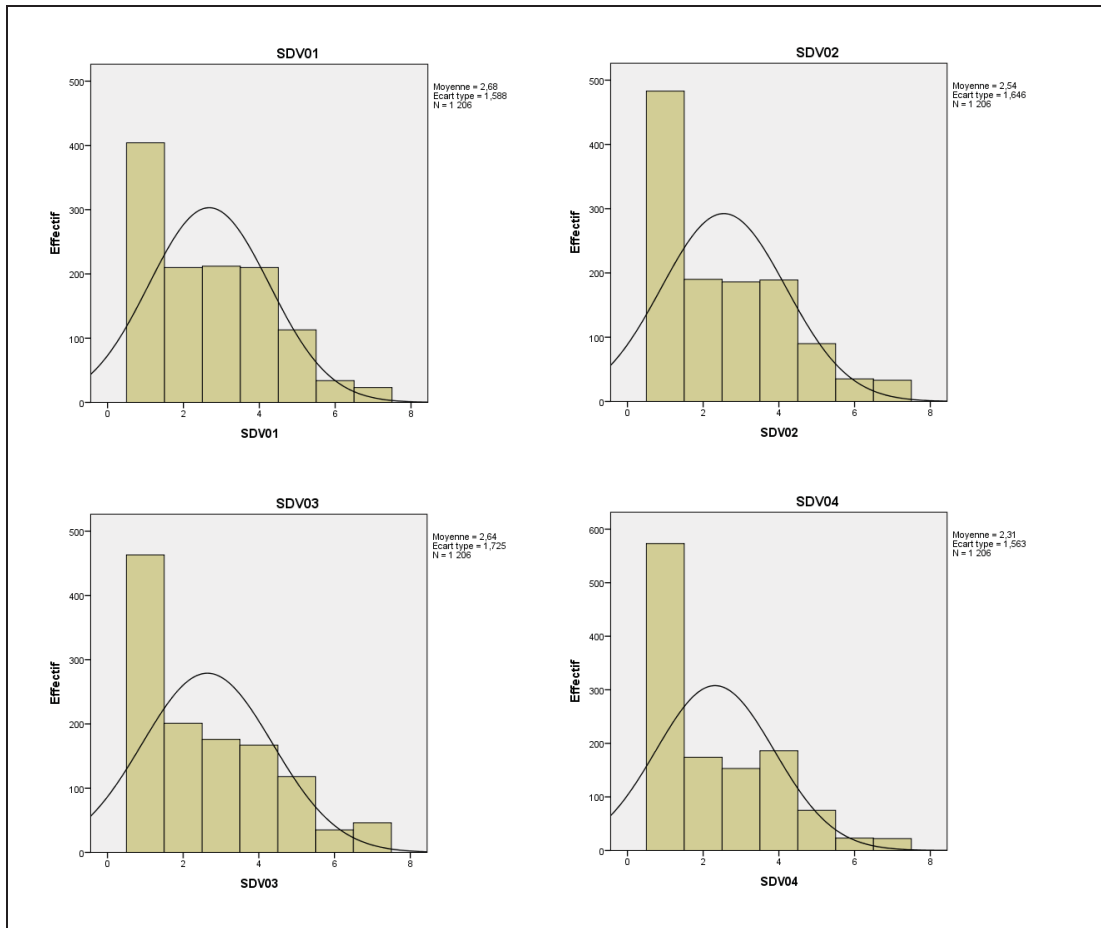
APPENDICE F

LES HISTOGRAMMES DES INDICATEURS



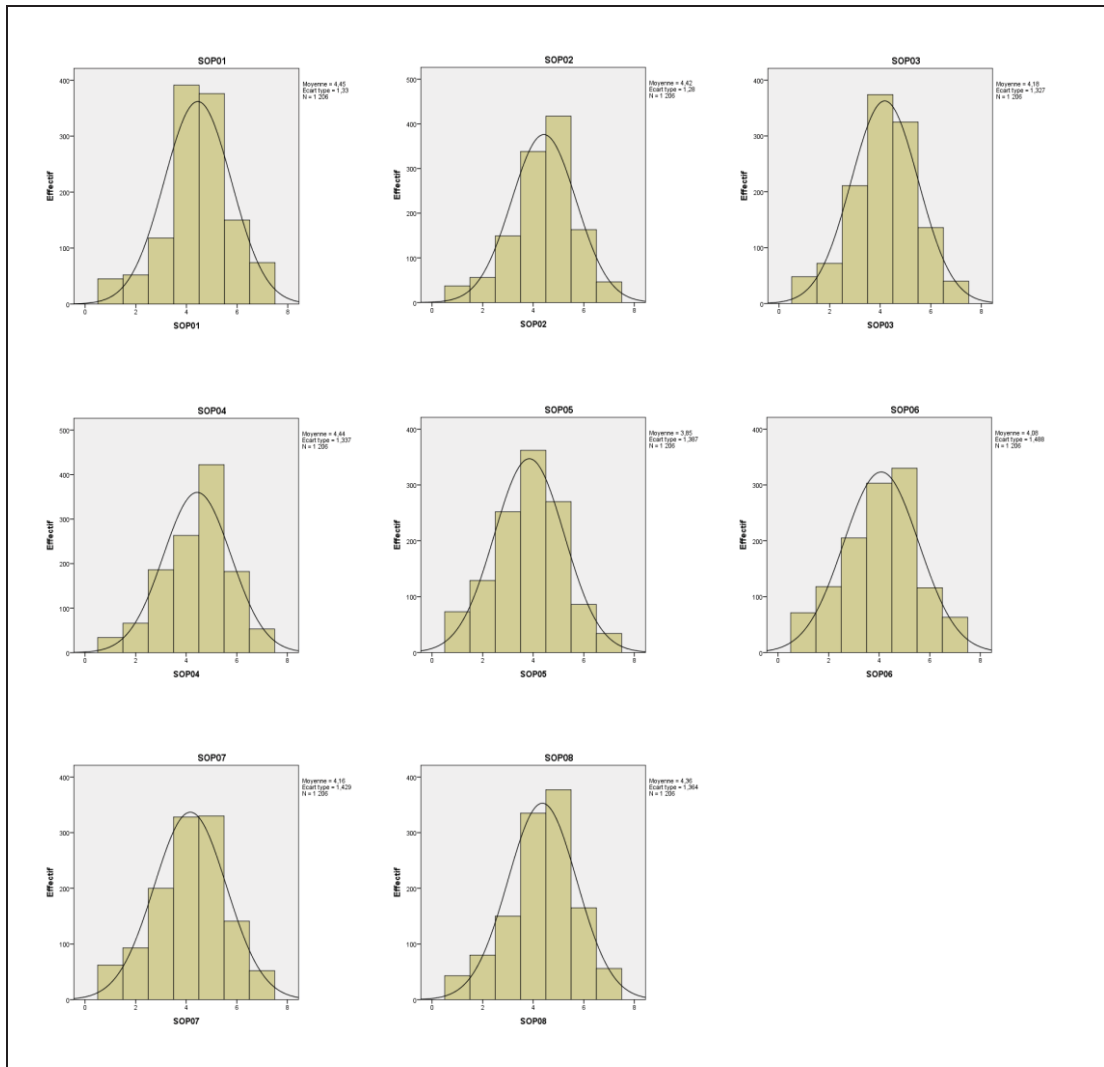
Source : construction originale avec SPSS 20.0.

Figure F.1 Histogramme de la norme subjective envers le partage des connaissances (NSB).



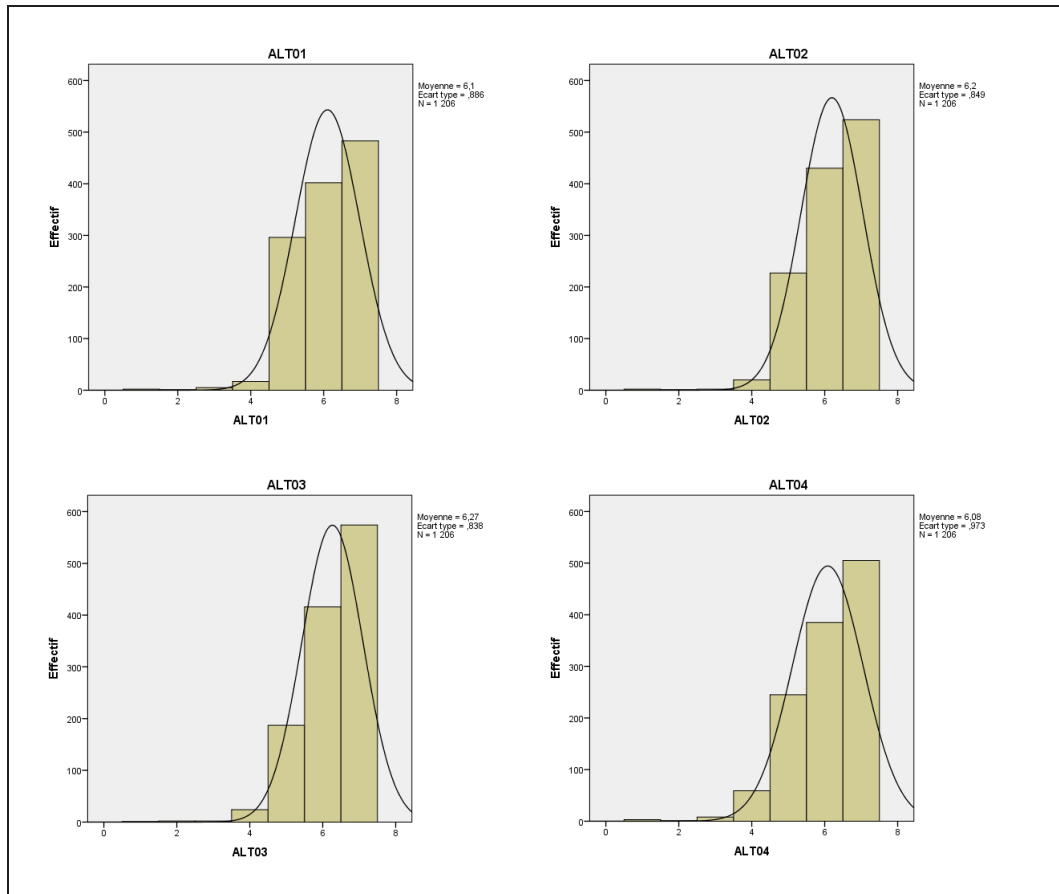
Source : construction originale avec SPSS 20.0.

Figure F.2 Histogramme de l'état du contrat psychologique (SDV).



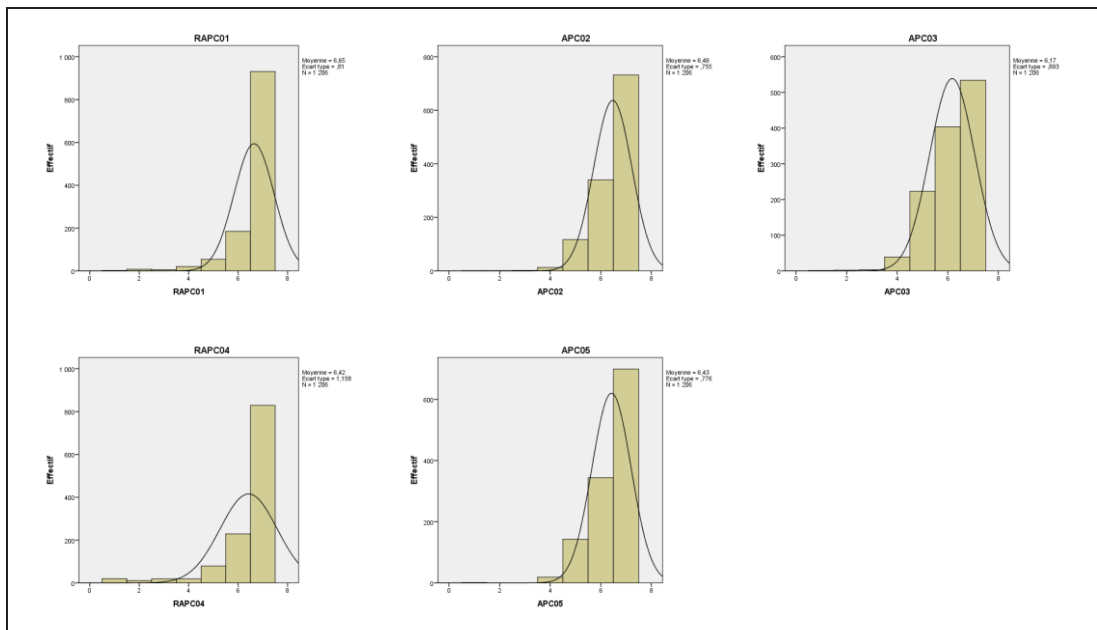
Source : construction originale avec SPSS 20.0.

Figure F.3 Histogramme du soutien organisationnel perçu (SOP).



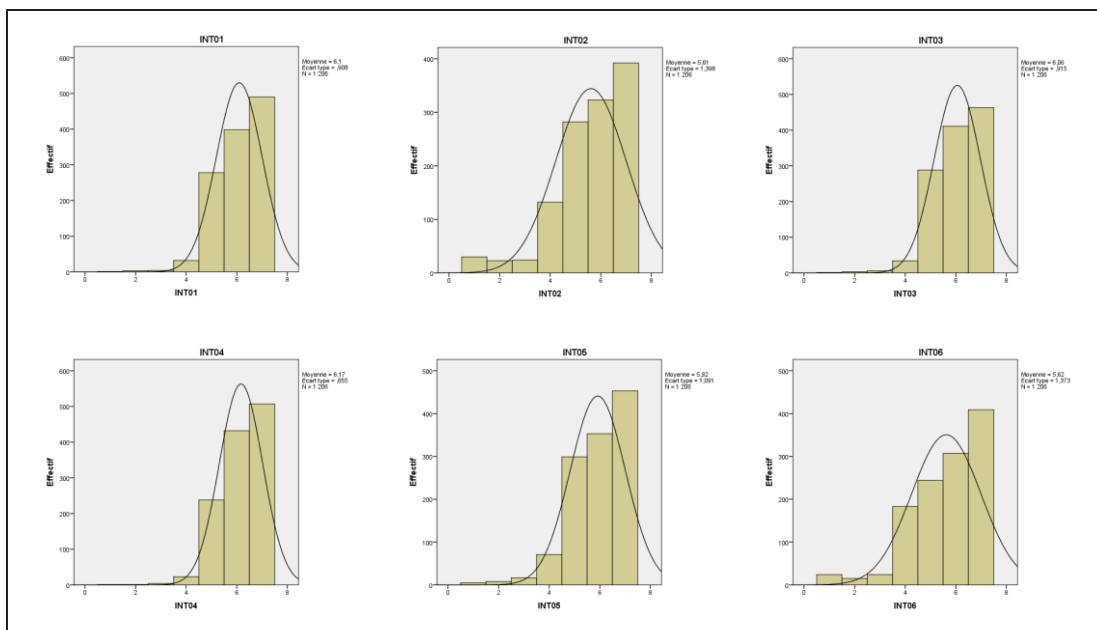
Source : construction originale avec SPSS 20.0.

Figure F.4 Histogramme de l'altruisme (ALT).



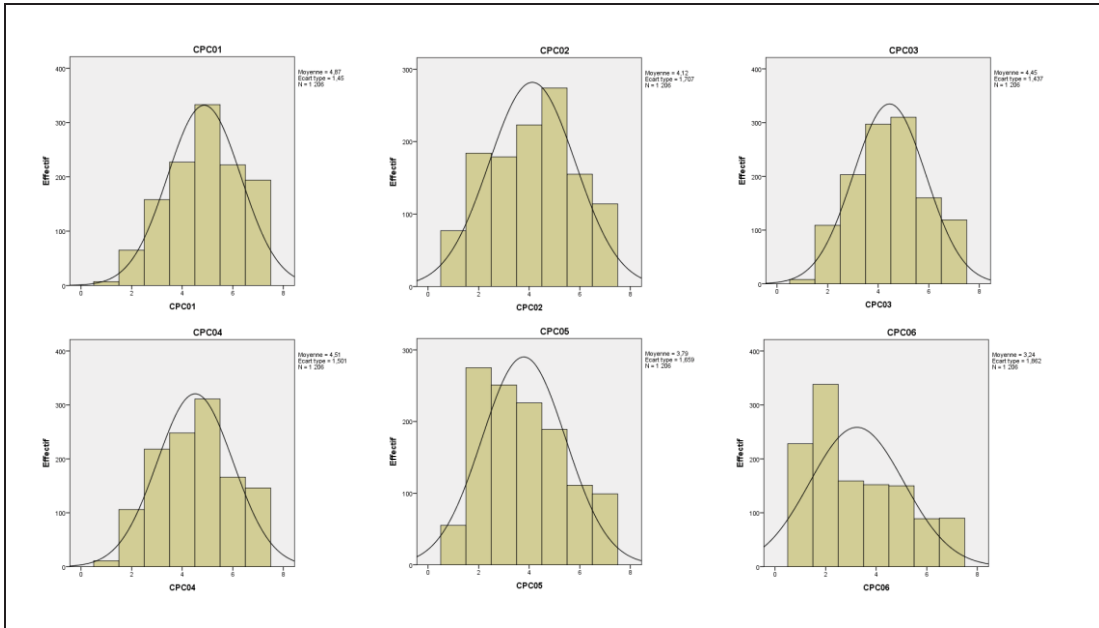
Source : construction originale avec SPSS 20.0.

Figure F.5 Histogramme de l'attitude envers le partage des connaissances (APC).



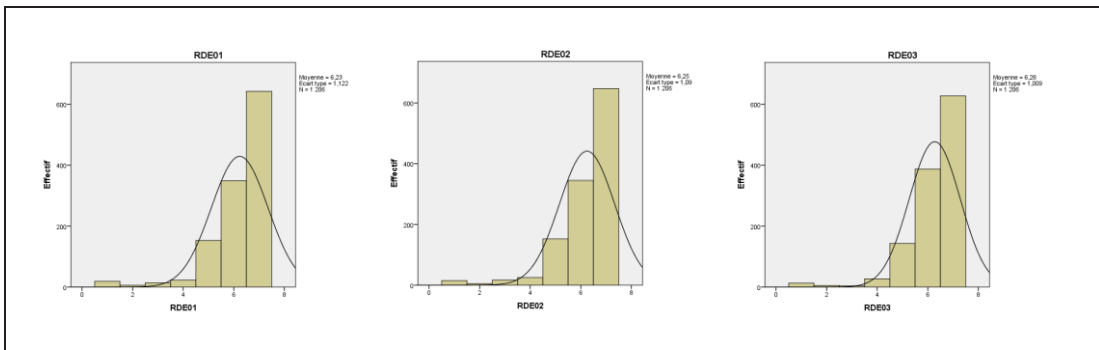
Source : construction originale avec SPSS 20.0.

Figure F.6 Histogramme de l'intention de partager des connaissances (INT).



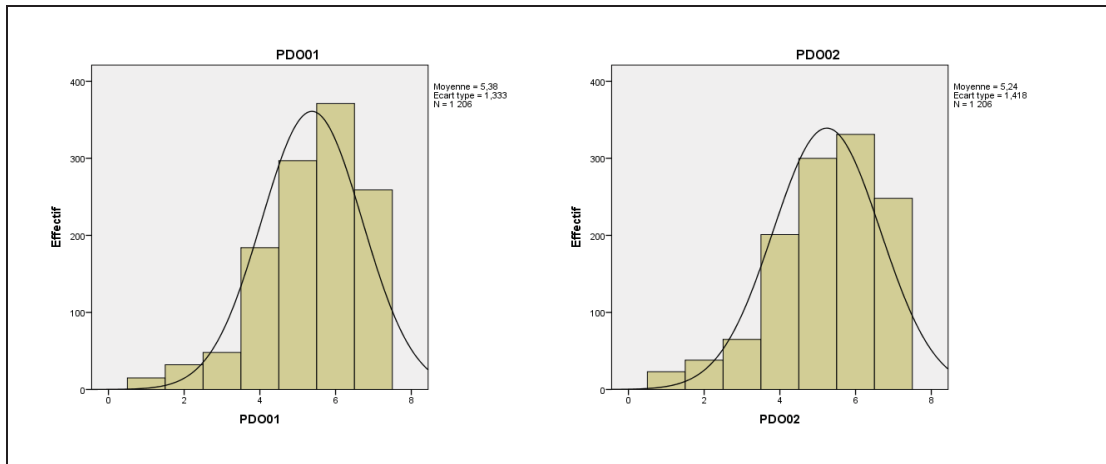
Source : construction originale avec SPSS 20.0.

Figure F.7 Histogramme des comportements de partage des connaissances (CPC).



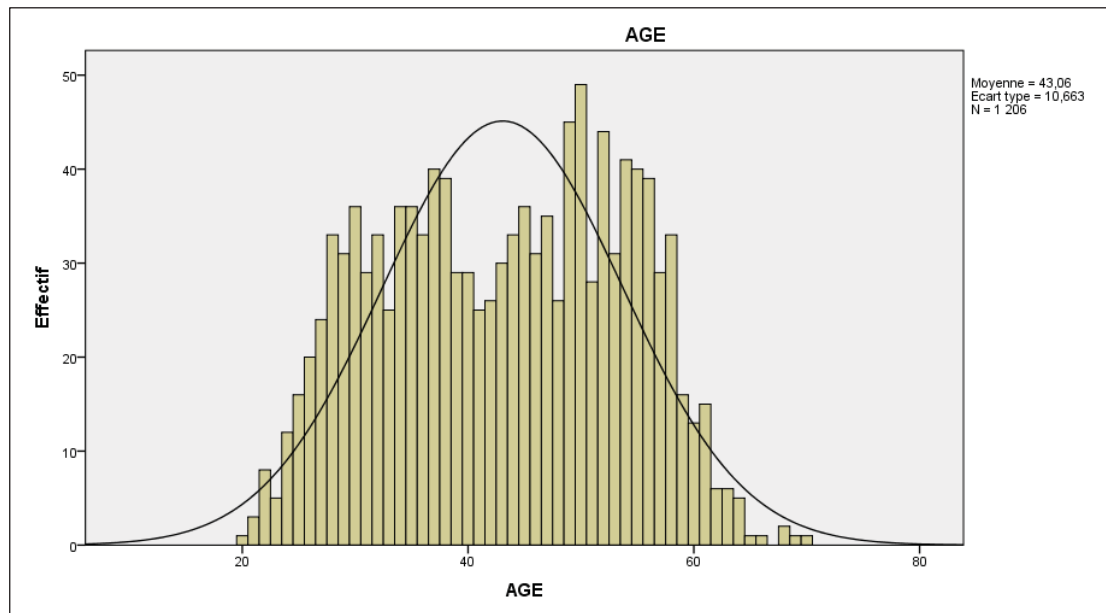
Source : construction originale avec SPSS 20.0.

Figure F.8 Histogramme du rendement individuel (RDE).



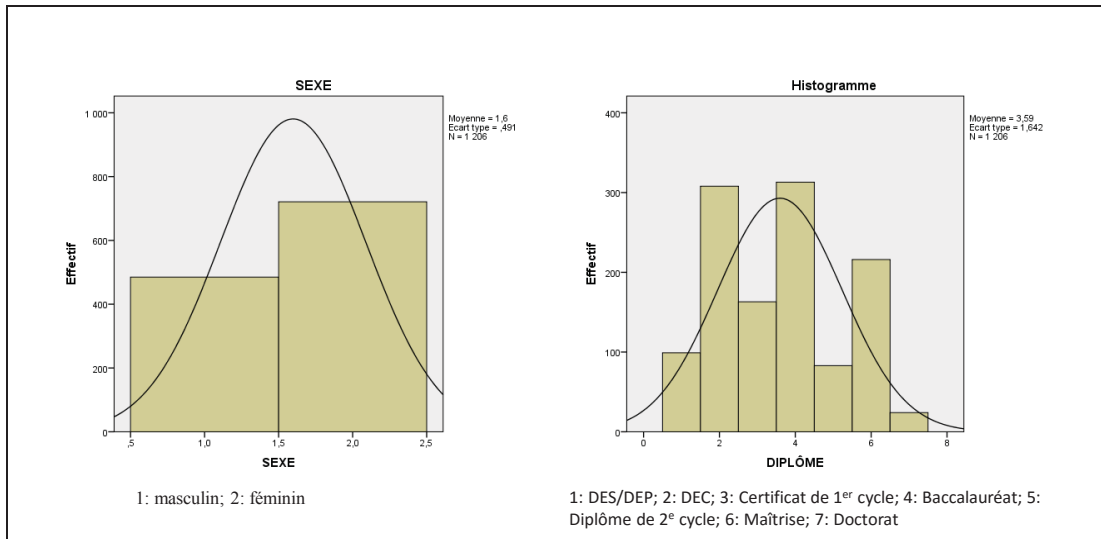
Source : construction originale avec SPSS 20.0.

Figure F.9 Histogramme de la performance organisationnelle (PDO).



Source : construction originale avec SPSS 20.0.

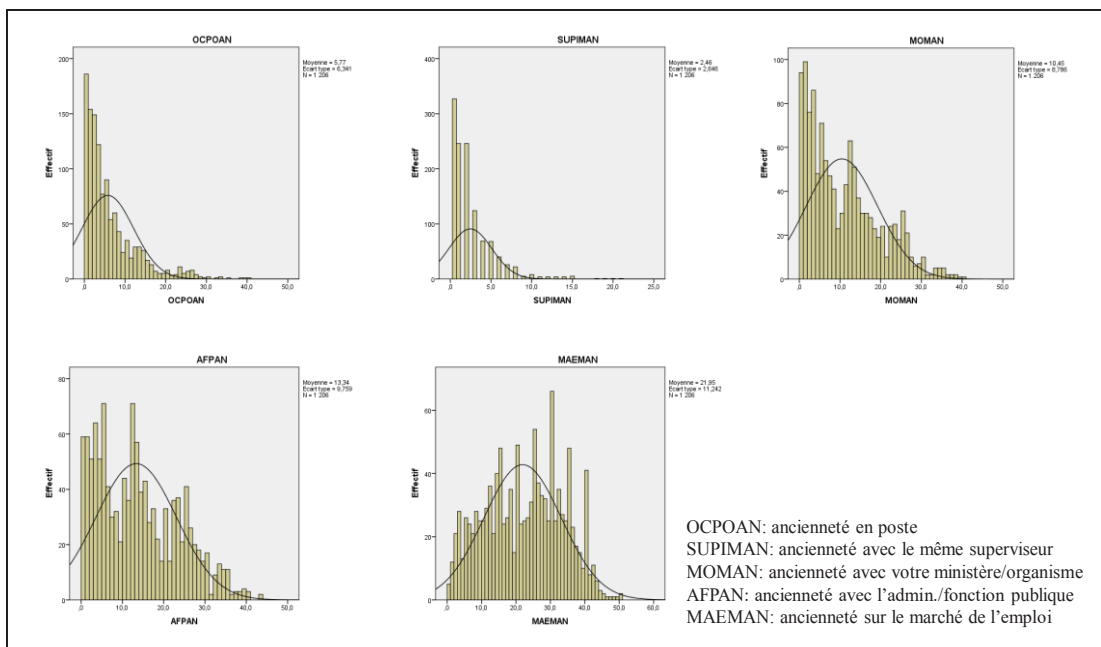
Figure F.10 Histogramme de l'âge des répondants.



Source : construction originale avec SPSS 20.0.

Figure F.11 Histogramme du sexe et du diplôme des répondants.

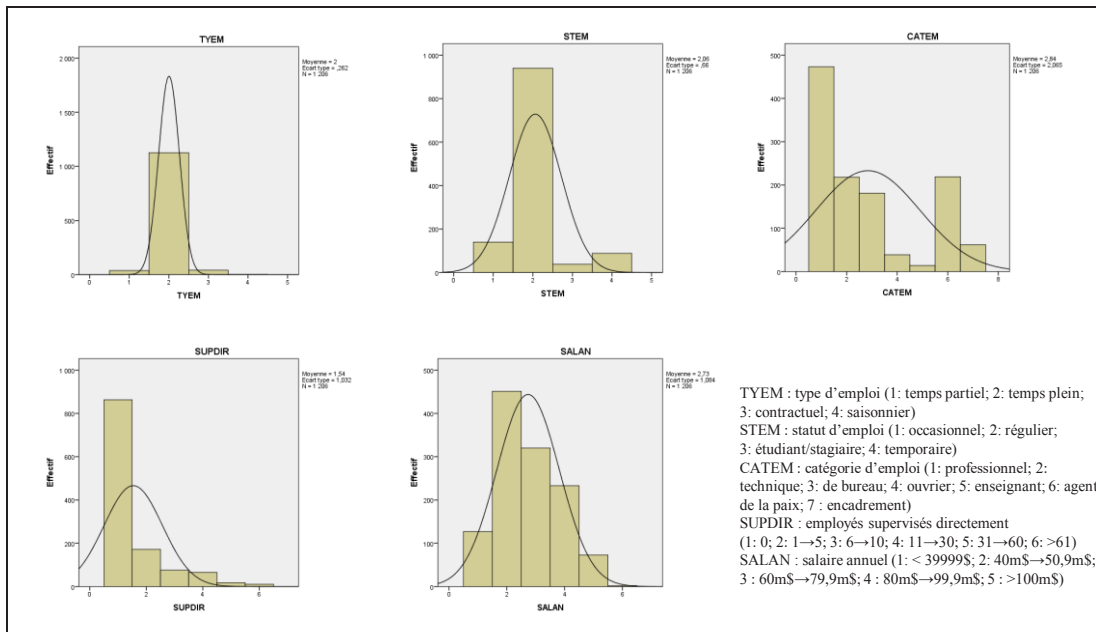
La figure 5.14 montre la distribution des variables démographiques liées à la durée.



Source : construction originale avec SPSS 20.0.

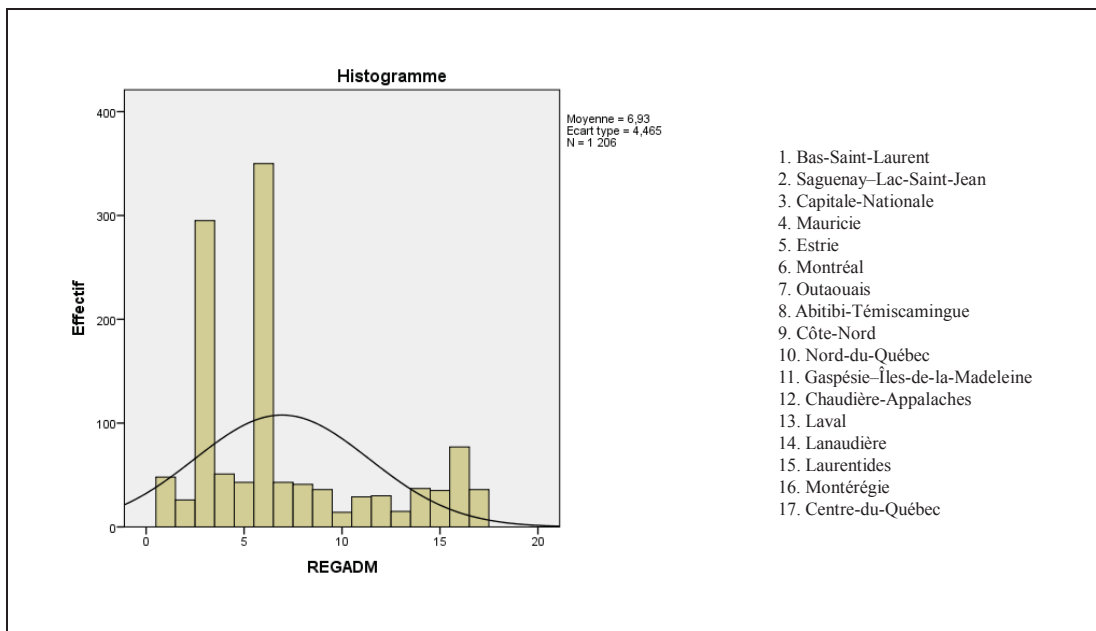
Figure F.12 Histogramme des anciennetés en années.

La figure F.13 présente la distribution des variables sociodémographiques liées à l'emploi.



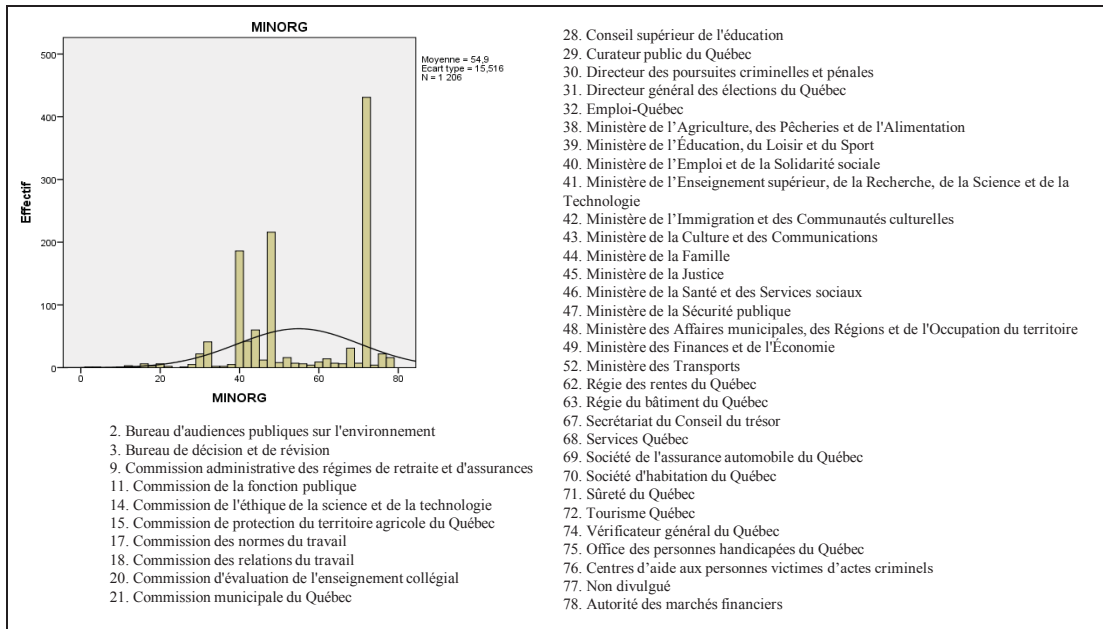
Source : construction originale avec SPSS 20.0.

Figure F.13 Histogramme des emplois.



Source : construction originale avec SPSS 20.0.

Figure F.14 Histogramme des régions administratives.



Source : construction originale avec SPSS 20.0.

Figure F.15 Histogramme des ministères et organismes participants.

APPENDICE G

LES MATRICES DE CORRÉLATION ET DE SIGNIFICATION DES INDICATEURS

Tableau G.1 Indice KMO et test de Bartlett (n = 1206)

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. :	0,912
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé : 37209,473
	Ddl : 820
	Signification de Bartlett : 0,000

Source : construction originale à partir de IBM SPSS Statistics

Tableau G.5 La variance totale expliquée (n = 1206)

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	11,360	27,706	27,706	11,360	27,706	27,706
2	6,427	15,675	43,381	6,427	15,675	43,381
3	2,904	7,082	50,463	2,904	7,082	50,463
4	2,098	5,117	55,580	2,098	5,117	55,580
5	1,656	4,040	59,620	1,656	4,040	59,620
6	1,584	3,865	63,484	1,584	3,865	63,484
7	1,478	3,604	67,089	1,478	3,604	67,089
8	1,251	3,052	70,141	1,251	3,052	70,141
9	1,108	2,702	72,843	1,108	2,702	72,843
10	1,040	2,537	75,380	1,040	2,537	75,380
11	0,825	2,012	77,391			
12	0,673	1,642	79,034			
13	0,648	1,579	80,613			
14	0,602	1,469	82,082			
15	0,516	1,259	83,341			
16	0,484	1,181	84,522			
17	0,439	1,071	85,593			
18	0,420	1,024	86,617			
19	0,385	0,940	87,557			
20	0,369	0,900	88,457			
21	0,363	0,885	89,342			
22	0,345	0,842	90,184			
23	0,332	0,810	90,994			
24	0,316	0,770	91,764			
25	0,283	0,691	92,455			
26	0,277	0,676	93,131			
27	0,263	0,641	93,772			
28	0,262	0,638	94,411			
29	0,249	0,608	95,019			
30	0,226	0,552	95,571			
31	0,215	0,524	96,096			
32	0,205	0,501	96,597			
33	0,198	0,483	97,080			
34	0,185	0,451	97,531			
35	0,182	0,445	97,976			
36	0,175	0,427	98,402			
37	0,157	0,382	98,785			
38	0,143	0,348	99,133			
39	0,135	0,329	99,462			
40	0,119	0,289	99,751			
41	0,102	0,249	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

Source : logiciel IBM SPSS Statistics.

APPENDICE H

LA MÉTHODE DE CALCUL DE LA DIFFÉRENCE DU χ^2 ÉTALONNÉ

Bien que redondant selon Bentler (2006) et bien que Byrne (2006) soit d'accord avec Bentler à ce sujet, il est fortement recommandé d'effectuer le test de la différence du χ^2 (test $D = \Delta\chi^2; \Delta dl$) lors de l'analyse structurelle d'un modèle de recherche que l'on modifie afin de l'ajuster aux données empiriques.

Comme le précisent les chercheurs (Bryant et Satorra, 2012; Byrne, 2006; Satorra et Bentler, 2001), il est nécessaire d'utiliser le χ^2 étalonné de Satorra et Bentler (S-B χ^2) lorsque les données empiriques ne sont pas distribuées normalement. Le S-B χ^2 est produit par le logiciel EQS selon la méthode robuste.

Or, les résultats du test de la différence du S-B χ^2 (test $\bar{D} = \Delta S-B\chi^2; \Delta dl$) ne sont pas distribués selon une courbe de χ^2 . Par conséquent, il est nécessaire d'effectuer des calculs correctifs afin de rendre la distribution des résultats conforme à la distribution du χ^2 et de pouvoir effectuer un test D interprétable; voici un exemple des calculs effectués avec le logiciel EXCEL.

Tableau H.1 Satorra-Bentler (2001) Scaled Difference Chi-Square Test for LISREL 9, EQS, or Mplus

		Baseline Model	Nested Model	
5	χ^2 maximum de vraisemblance	Min Fit ML chi-square (T_1)	167,6632	169,2072
6	S-B χ^2	ML scaled chi-square value (T_3)	160,5816	162,3714
7	Degré de liberté (dl)	df	110	114
8	Facteur de correction C	C : scale correction factor (T_1/T_3)	1,0441	1,0421
9		$C \times df$	114,851	118,7994
10	$C \times dl_{\text{Nested}} - C \times dl_{\text{Baseline}}$	$C \times df$ difference		3,9484
11	$\Delta dl = dl_{\text{Nested}} - dl_{\text{Baseline}}$	m (difference in dfs)		4
12	$CD = C \times \Delta dl / m$	scaling factor for difference test (CD)		0,9871
13	$D = T_1_{\text{Nested}} - T_1_{\text{Baseline}}$	Min fit ML difference		1,544
14	$\bar{D} = (T_1_{\text{Nested}} - T_1_{\text{Baseline}}) / CD$	Scaled chi-square difference		1,5642
15	$\bar{D} dl = \text{degré de liberté pour le test } \bar{D}$	df for scaled chi-square difference test		4
16			p value	0,81521161

Source : à partir de Bryant et Satorra (2013).

Baseline (less restrictive) model = **more** estimated parameters (SMALLER *df*)

Nested (more restrictive) comparison model = **fewer** estimated parameters (LARGER *df*)

Instructions:

1. Enter T1 (row 5), T3 (row 6), and *df* (row 7) for both Baseline and Nested Comparison models in table above.
2. Report final result of scaled chi-square difference test in terms of scaled difference chi-square value (row 14), *df* (row 15), & *p* value (row 16) for scaled difference test.

Références

Bryant, Fred B. et Albert Satorra (2012). « Principles and Practice of Scaled Difference Chi-Square Testing », *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, vol. 19, no 3, p. 372-398.

Satorra, Albert et Peter M. Bentler (2001). « A scaled difference chi-square test statistic for moment structure analysis », *Psychometrika*, vol. 66, n° 4, p. 507–514.

Citation for the use of this macro file:

Bryant, Fred B. et Albert Satorra (2013). *EXCEL macro file for conducting scaled difference chi-square tests via LISREL 8, LISREL 9, EQS, and Mplus*. Available from the authors.

Formule

À partir du tableau H.1, le calcul de $\Delta S-B\chi^2$ correspond à :

$\bar{D} = \frac{D}{CD}$ où D correspond au résultat d'un test $\Delta\chi^2$ selon la méthode du maximum de vraisemblance [maximum likelihood (ML)] et CD au facteur de correction.

La valeur de la probabilité *p* est calculée à partir de la fonction EXCEL = LOI.KHIDEUX pour \bar{D} et \bar{D}_{dl} .

La méthode de calcul se trouve aussi dans (Byrne, 2006, p. 219).

*Résultats*Tableau H.2 Les résultats des tests de différence du S-B χ^2

MSM ₄	MSM ₃	MSM ₃	MSM ₂	MSM ₂	MS ₁
Baseline Model	Nested Model	Baseline Model	Nested Model	Baseline Model	Nested Model
3439,65	4154,689	4154,689	4386,719	4386,719	5754,392
2669,8994	3241,0459	3241,0459	3428,5953	3428,5953	4489,3491
759	763	763	765	765	770
1,2883	1,2819	1,2819	1,2795	1,2795	1,2818
977,8197	978,0897	978,0897	978,8175	978,8175	986,986
		0,27		0,7278	8,1685
		4		2	5
		0,0675		0,3639	1,6337
		715,039		232,03	1367,673
		10593,1704		637,6202	837,1629
		4		2	5
		0,000000		0,000000	0,000000
	<i>p</i> value	00		<i>p</i> value	00
			<i>p</i> value		<i>p</i> value

APPENDICE I

LA COMPARAISON DES LISTES DE MINISTÈRES ET ORGANISMES

Questionnaire-sondage	Tableau 7.2 p. 134-135 (Québec, SCT, 2013)
Assemblée nationale du Québec	Assemblée nationale
Bureau d'audiences publiques sur l'environnement	Bureau d'audiences publiques sur l'environnement
Bureau de décision et de révision	Bureau de décision et de révision
Bureau du coroner	Bureau Coroner
Centre de services partagés du Québec	Centre de services partagés du Québec
Comité de déontologie policière	Comité de déontologie policière
Commissaire à la déontologie policière	Commissaire à la déontologie policière
Commissaire au lobbyisme du Québec	Commissaire au lobbyisme du Québec
Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances	Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances
Commission d'accès à l'information du Québec	Commission d'accès à l'information du Québec
Commission de la fonction publique	Commission de la fonction publique
Commission de la santé et de la sécurité du travail	Commission de la santé et de la sécurité du travail
Commission de l'équité salariale	Commission de l'équité salariale
Commission de l'éthique de la science et de la technologie	Commission de l'éthique en science et en technologie
Commission de protection du territoire agricole du Québec	Commission de protection du territoire agricole du Québec
Commission des lésions professionnelles	Commission des lésions professionnelles
Commission des normes du travail	Commission des normes du travail
Commission des relations du travail	Commission des relations du travail
Commission des transports du Québec	Commission des transports du Québec
Commission d'évaluation de l'enseignement collégial	Commission d'évaluation de l'enseignement collégial du Québec
Commission municipale du Québec	Commission municipale du Québec
Commission québécoise des libérations conditionnelles	Commission québécoise des libérations conditionnelles
Conseil de gestion de l'assurance parentale	Conseil de gestion de l'assurance parentale
Conseil de la magistrature du Québec	Conseil de la magistrature
Conseil du patrimoine culturel du Québec	
Conseil du statut de la femme	Conseil du statut de la femme
Conseil supérieur de la langue française	Conseil supérieur de la langue française
Conseil supérieur de l'éducation	Conseil supérieur de l'éducation
Curateur public du Québec	Curateur public du Québec
Directeur des poursuites criminelles et pénales	Directeur des poursuites criminelles et pénales
Directeur général des élections du Québec	Directeur général des élections du Québec
Emploi-Québec	
Financière agricole du Québec	Financière agricole du Québec
Fonds d'aide aux recours collectifs	Fonds d'aide aux recours collectifs
Indemnisation des victimes d'actes criminels	Fonds d'aide aux victimes d'actes criminels
Institut de la statistique du Québec	Institut de la statistique du Québec
Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec	Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec

Questionnaire-sondage	Tableau 7.2 p. 134-135 (Québec, SCT, 2013)
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation	Ministère Agriculture, Pêcheries et Alimentation
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport	Ministère Éducation, Loisir et Sport
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	Ministère Emploi et Solidarité sociale
Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie	
Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles	Ministère Immigration et Communautés culturelles
Ministère de la Culture et des Communications	Ministère Culture, Communications et Condition féminine
Ministère de la Famille	Ministère Famille et Aînés
Ministère de la Justice	Ministère Justice
Ministère de la Santé et des Services sociaux	Ministère Santé et Services sociaux
Ministère de la Sécurité publique	Ministère Sécurité publique
Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire	Ministère Affaires municipales, Régions et Occupation du territoire
Ministère des Finances et de l'Économie	Ministère des finances
Ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur	Ministère Relations internationales
Ministère des Ressources naturelles	Ministère Ressources naturelles et Faune
Ministère des Transports	Ministère Transports
Ministère du Conseil exécutif	Conseil exécutif
Ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs	Ministère Développement durable, Environnement et Parcs
Ministère du Travail	Ministère du Travail
Office de la protection du consommateur	Office de la protection du consommateur
Office des professions du Québec	Office des professions du Québec
Office québécois de la langue française	Office québécois de la langue française
Régie de l'assurance maladie du Québec	Régie de l'assurance maladie du Québec
Régie des alcools, des courses et des jeux	Régie des alcools, des courses et des jeux
Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec	Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec
Régie des rentes du Québec	Régie des rentes du Québec
Régie du bâtiment du Québec	Régie du bâtiment du Québec
Régie du cinéma	Régie du cinéma
Régie du logement	Régie du logement
Revenu Québec	
Secrétariat du Conseil du trésor	Secrétariat du Conseil du Trésor
Services Québec	Services Québec
Société de l'assurance automobile du Québec	Société de l'assurance automobile du Québec
Société d'habitation du Québec	Société d'habitation du Québec
Sûreté du Québec	Sûreté du Québec
Tourisme Québec	Ministère Tourisme - Fonds de partenariat touristique
Tribunal administratif du Québec	Tribunal administratif du Québec
Vérificateur général du Québec	Vérificateur général du Québec
Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ)	Office des personnes handicapées du Québec
Centres d'aide aux personnes victimes D'actes criminels (CAVAC)	
Non divulgué	
Autorité des marchés financiers (AMF)	

Source : construction originale.

APPENDICE J

LA VÉRIFICATION DE L'INVARIANCE DU MODÈLE STRUCTUREL MSM₆

Avant de vérifier la concordance de l'invariance des modèles structurels MSM₃ et MSM₆, il serait opportun de vérifier la concordance de leurs coefficients de pistes (β) standardisés et de leurs coefficients de détermination (R^2).

Tableau J.1 La comparaison des coefficients de piste des modèles structurels

Variable latente	Modèle structurel			
	MSM ₃ (fig. 4.21)		MSM ₆ (fig. 4.22)	
NSB	0,32*CPC - 0,28*SDV	(R ² = 0,18)	0,31*CPC - 0,28*SDV	(R ² = 0,19)
SOP	0,19*NSB - 0,66*SDV	(R ² = 0,54)	0,19*NSB - 0,65*SDV	(R ² = 0,54)
ALT	S.O.		-0,17*SDV	(R ² = 0,03)
APC	-0,14*SDV + 0,56*ALT	(R ² = 0,33)	0,08*NSB - 0,10*SDV + 0,54*ALT	(R ² = 0,35)
INT	0,34*APC + 0,46*ALT	(R ² = 0,51)	0,34*APC + 0,46*ALT	(R ² = 0,52)
CPC	0,21*INT + 0,37*ALT	(R ² = 0,28)	0,20*INT + 0,38*ALT	(R ² = 0,28)
RDE	0,31*CPC	(R ² = 0,09)	0,31*CPC	(R ² = 0,09)
PDO	0,38*SOP + 0,22*RDE - 0,16*SDV	(R ² = 0,30)	0,38*SOP + 0,22*RDE - 0,16*SDV	(R ² = 0,31)

NSB : norme subjective; SDV : état du contrat psychologique/sentiment de violation; SOP : soutien organisationnel perçu; ALT : altruisme; APC : attitude envers le partage des connaissances; INT : intention de partager des connaissances; CPC : comportements de partage des connaissances; RDE : rendement individuel; PDO : performance organisationnelle. S.O. : sans objet. **La zone ombrée identifie les variables dépendantes.**

Source : construction originale à partir de EQS 6.2.

Les différences entre les valeurs des coefficients de piste ou des coefficients de détermination apparaissent minimes sinon nulles, notamment pour les variables dépendantes.

Voici quelques exemples des résultats de la vérification de l'invariance du modèle structurel MSM₆ aux fins de comparaison avec les résultats de la vérification de l'invariance du modèle MSM₃ présentés à la section 4.16.2. L'analyse du ΔCFI

confirme que la différence entre l'invariance des modèles MSM₃ et MSM₆ est négligeable.

Tableau J.2 La vérification de l'invariance du modèle structurel MSM₆ selon l'échantillon

Contrainte d'égalité	Nombre de paramètres	χ^2	dl	$\chi^2/$ dl	CFI	$\Delta\chi^2$	Δ dl	Δ CFI
Sans contrainte	520	12292,66***	3785	3,248	0,926			
Contribution factorielle	384	12410,35***	3921	3,165	0,926	117,70	136	0,000
Contribution structurelle	320	12434,04***	3985	3,12	0,926	23,68	64	0,000
Covariance structurelle	316	12434,85***	3989	3,117	0,926	0,81	4	0,000
Erreur résiduelle structurelle	284	12458,09***	4021	3,098	0,926	23,25	32	0,000
Erreur résiduelle de mesure	104	12743,09***	4201	3,033	0,925	284,99***	180	-0,001

dl : degré de liberté; CFI: comparative fit index; Δ CFI < 0,01. *** p < 0,001; * p < 0,05; p = non significatif

Source : construction originale avec le logiciel SPSS AMOS

Tableau J.3 La vérification de l'invariance du modèle structurel MSM₆ selon le sexe

Contrainte d'égalité	Nombre de paramètres	χ^2	dl	$\chi^2/$ dl	CFI	$\Delta\chi^2$	Δ dl	Δ CFI
Sans contrainte	208	4440,66***	1514	2,933	0,921			
Contribution factorielle	174	4525,98***	1548	2,924	0,920	85,314***	34	-0,001
Contribution structurelle	158	4534,47***	1564	2,899	0,920	8,488	16	0,000
Covariance structurelle	157	4535,82***	1565	2,898	0,920	1,352	1	0,000
Erreur résiduelle structurelle	149	4553,11***	1573	2,895	0,920	17,290*	8	0,000
Erreur résiduelle de mesure	104	4781,94***	1618	2,955	0,915	228,831***	45	-0,005

dl : degré de liberté; CFI: comparative fit index; Δ CFI < 0,01. *** p < 0,001; * p < 0,05; p = non significatif

Source : construction originale avec le logiciel SPSS AMOS

Tableau J.4 La vérification de l'invariance du modèle structurel MSM₆ selon l'âge

Contrainte d'égalité	Nombre de paramètres	χ^2	dl	$\chi^2/$ dl	CFI	$\Delta\chi^2$	Δ dl	Δ CFI
Sans contrainte	312	5540,82***	2271	2,440	0,913			
Contribution factorielle	244	5654,10***	2339	2,417	0,912	113,277***	68	-0,001
Contribution structurelle	212	5714,30***	2371	2,410	0,911	60,205**	32	-0,001
Covariance structurelle	210	5725,77***	2373	2,413	0,911	11,467**	2	0,000
Erreur résiduelle structurelle	194	5758,27***	2389	2,410	0,911	32,496**	16	0,000
Erreur résiduelle de mesure	104	6206,40***	2479	2,517	0,901	448,138***	90	-0,010

dl : degré de liberté; CFI: comparative fit index; Δ CFI < 0,01. *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05; p = non significatif

Source : construction originale avec le logiciel SPSS AMOS

Tableau J.5 La vérification de l'invariance du modèle structurel MSM₆ selon l'ancienneté

Contrainte d'égalité	Nombre de paramètres	χ^2	dl	χ^2/df	CFI	$\Delta\chi^2$	Δdf	ΔCFI
Sans contrainte	312	5375,94***	2271	2,367	0,917			
Contribution factorielle	244	5511,18***	2339	2,356	0,915	135,245***	68	-0,002
Contribution structurelle	212	5543,61***	2371	2,338	0,915	32,427	32	0,000
Covariance structurelle	210	5557,96***	2373	2,342	0,915	14,346***	2	0,000
Erreur résiduelle structurelle	194	5587,43***	2389	2,339	0,914	29,468*	16	-0,001
Erreur résiduelle de mesure	104	5972,04***	2479	2,409	0,906	384,613***	90	-0,008

dl : degré de liberté; CFI: comparative fit index; $\Delta CFI < 0,01$. *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; p = non significatif

Source : construction originale avec le logiciel SPSS AMOS

RÉFÉRENCES

- Adams, J. Stacy (1965). « Inequity in social exchange », dans L. Berkowitz (dir.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. Volume 2), New York, Academic Press, p. 267-299.
- Agarwal, Upasna A. et Shivganesh Bhargava (2009). « Reviewing the relationship between human resource practices and psychological contract and their impact on employee attitude and behaviours: A conceptual model », *Journal of European Industrial Training*, vol. 33, n° 1, p. 4-31.
- Ajzen, Icek (1985). « From intentions to actions: A theory of planned behavior », dans J. Kuhl et J. Beckmann (dir.), *Action control: From cognition to behavior*, Berlin, Springer-Verlag, p. 11-39.
- Ajzen, Icek (1988). *Attitudes, personality, and behavior*, Chicago, The Dorsey Press.
- Ajzen, Icek (1991). « The theory of planned behavior », *Organizational behavior and human decision processes*, vol. 50, n° 2, p. 179-211.
- Ajzen, Icek (2002). « Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 32, n° 4, p. 665-683.
- Ajzen, Icek et Martin Fishbein (1973). « Attitudinal and normative variables as predictors of specific behavior », *Journal of personality and Social Psychology*, vol. 27, n° 1, p. 41.
- Ajzen, Icek et Martin Fishbein (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Ajzen, Icek et Nicole Gilbert Cote (2008). « Attitudes and the Prediction of Behavior », dans D. W. Crano et R. Prislin (dir.), *Attitudes and Attitude Change*, New York, Psychology Press, p. 289-311.
- Al-Zu'bi, Hasan Ali (2010). « A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction », *International Journal of Business and Management*, vol. 5, n° 12, p. 102-109.

- Alavi, Maryam, Timothy R. Kayworth et Dorothy E. Leidner (2006). « An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices », *Journal of Management Information Systems*, vol. 22, n^o 1, p. 191-224.
- Alavi, Maryam et Dorothy E. Leidner (2001). « Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues », *MIS Quarterly*, vol. 25, n^o 1, p. 107-136.
- Allaire, Yvan et Mihaela E. Firsirotu (1993). *L'entreprise stratégique: penser la stratégie*, Boucherville, Gaëtan Morin.
- Alter, Norbert (2011). « Don, ingratitude et management », *Suicide et désengagement au travail*, vol. 211, n^o 2, p. 47-61.
- Alvesson, Mats et Dan Kärreman (2001). « Odd couple: making sense of the curious concept of knowledge management », *Journal of Management Studies*, vol. 38, n^o 7, p. 995-1018.
- Anderson, David, Dennis Sweeney et Thomas Williams (2011). *Essentials of statistics for business and economics*, 6^e éd., Mason, South-Western Cengage Learning.
- Antonacopoulou, Elena P., Peter Jarvis, Vibeke Andersen, Bente Elkjaer et Steen Høerup (2006). *Learning, working and living: mapping the terrain of working life learning*, Basingstoke [England], New York, Palgrave Macmillan.
- Appelbaum, Eileen, Thomas Bailey, Peter Berg et Arne L. Kalleberg. (2000). *Manufacturing advantage: why high performance work systems pay off*. Ithaca: ILR Press.
- Arbuckle, James L (2013). *IBM® SPSS® Amos™ 22 User's Guide*, Chicago, SPSS inc.
- Arcand, Guy, Geneviève Tellier et Lise Chrétien (2010). « Le défi de la rétention des jeunes travailleurs : le cas de la fonction publique québécoise », *Canadian Public Administration*, vol. 53, n^o 2, p. 201-220.
- Ardichvili, Alexandre, Martin Maurer, Wei Li, Tim Wentling et Reed Stuedemann (2006). « Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice », *Journal of Knowledge Management*, vol. 10, n^o 1, p. 94-107.

- Argyris, Chris (1960). *Understanding organizational behavior*, Oxford, Dorsey.
- Argyris, Chris et Donald A Schön (2002). *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Armitage, Christopher J. et Mark Conner (2001). « Efficacy of the Theory of Planned Behaviour: A meta-analytic review », *British Journal of Social Psychology*, vol. 40, n° 4, p. 471.
- Aryee, Samuel, Pawan S. Budhwar et Zhen Xiong Chen (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, n° 3, p. 267-285.
- Aselage, Justin et Robert Eisenberger (2003). « Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, n° 5, p. 491-509.
- Ashforth, Blake E. et Fred Mael (1989). « Social identity theory and the organization », *Academy of management review*, vol., n°, p. 20-39.
- Ashforth, Blake E. et Kristie M. Rogers (2012). « Is the employee-organization relationship misspecified ? The centrality of tribes in experiencing the organization. », dans L. M. Shore, J. A.-M. Coyle Shapiro et L. E. Tetrick (dir.), *The employee-organization relationship: applications for the 21st century*, New York, Routledge, p. 23-53.
- Ashforth, Blake E., David M. Sluss et Alan M. Saks (2007). « Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 70, n° 3, p. 447-462.
- Australie. Australian Public Service Commission (2014). *APS Leadership and Core Skills Strategy: 2014-15 refresh*, Canberra, Australian Public Service Commission (APS).
- Autissier, David (2010). « La capacité de transformation comme composante du capital humain: une étude exploratoire dans un groupe coté », *Management & Avenir*, vol. 31, n° 1, p. 95-117.
- Baillargeon, Gérald (1989). *Probabilités, statistique et techniques de régression*, Trois-Rivières, Éditions SMG.
- Bal, P. Matthijs, Dan S. Chiaburu et Ismael Diaz (2011). « Does Psychological Contract Breach Decrease Proactive Behaviors? The Moderating Effect of

- Emotion Regulation », *Group & Organization Management*, vol. 36, n° 6, p. 722-758.
- Bal, P. Matthijs, Annet H. De Lange, Paul G. W. Jansen et Mandy E. G. Van Der Velde (2008). « Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 72, n° 1, p. 143-158.
- Bal, P. Matthijs, Annet H. De Lange, Paul G. W. Jansen et Mandy E. G. Van Der Velde (2013). « A Longitudinal Study of Age-Related Differences in Reactions to Psychological Contract Breach », *Applied Psychology*, vol. 62, n° 1, p. 157-181.
- Bal, P. Matthijs, Paul G. W. Jansen, Mandy E. G. Van der Velde, Annet H. de Lange et Denise M. Rousseau (2010). « The role of future time perspective in psychological contracts: A study among older workers », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 76, n° 3, p. 474-486.
- Baldwin, John R. et Desmond Beckstead (2003). *Les travailleurs du savoir dans l'économie canadienne, 1971 à 2001* (No. 0662750160), Ottawa, Statistique Canada.
- Bamberger, Peter et Ilan Meshoulam (2000). *Human resource strategy: Formulation, Implementation, and Impact*, Thousand Oaks, Sage Publications, Inc.
- Bandura, Albert (1977). « Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change », *Psychological Review*, vol. 84, n° 2, p. 191-215.
- Bandura, Albert (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*, New York, W. H. Freeman.
- Barel, Yvan et Sandrine Frémeaux (2008). « Le don gratuit : le cas d'un établissement public », *Gérer & Comprendre*, vol., n° 94, p. 80-89.
- Barnard, Chester I. (1938). *The functions of the executive*, Cambridge, Harvard University Press.
- Barney, Jay B. (1991). « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.
- Barney, Jay B. (1996). « The resource-based theory of the firm », *Organization Science*, vol. 7, n° 5, p. 469.

- Barney, Jay B. et Delwyn N. Clark (2007). *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*, Oxford, Oxford University Press.
- Barney, Jay B., David J. Ketchen et Mike Wright (2011). « The Future of Resource-Based Theory », *Journal of Management*, vol. 37, n° 5, p. 1299-1315.
- Baron, Reuben M. et David A. Kenny (1986). « The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, n° 6, p. 1173-1182.
- Barrett, Paul (2007). « Structural equation modelling: adjudging model fit », *Personality and Individual Differences*, vol. 42, n° 5, p. 815-824.
- Barrette, Jacques, Louise Lemyre, Wayne Corneil et Nancy Beauregard (2007). « Organizational learning among senior public-service executives: an empirical investigation of culture, decisional latitude and supportive communication », *Canadian Public Administration/Administration Publique Du Canada*, vol. 50, n° 3, p. 333-353.
- Barrette, Jacques, Louise Lemyre, Wayne Corneil et Nancy Beauregard (2012). « Organizational learning facilitators in the Canadian public sector », *International Journal of Public Administration*, vol. 35, n° 2, p. 137-149.
- Barthélemy-Saint-Hilaire, Jules (1862). *Physique d'Aristote: ou Leçons sur les principes généraux de la nature* Vol. 2, Paris, A. Durand.
- Bartol, Kathryn M., Wei Liu, Xiangquan Zeng et Kelu Wu (2009). « Social Exchange and Knowledge Sharing among Knowledge Workers: The Moderating Role of Perceived Job Security », *Management and Organization Review*, vol. 9999, n° 999A, p.
- Bartol, Kathryn M. et Abhishek Srivastava (2002). « Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems », *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 9, n° 1, p. 64-76.
- Bass, Bernard M. et Ronald E. Riggio (2006). *Transformational leadership*, 2^e éd., New York, Taylor and Francis Group.
- Bateson, Gregory (1977). *Vers une écologie de l'esprit* (traduit par F. Drosso, L. Lot et E. Simion, Paris, Éditions du Seuil.
- Batson, C. Daniel (1991). *The altruism question: Toward a social psychological answer*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates.

- Batson, C. Daniel (1998). « Altruism and prosocial behavior », dans D. T. Gilbert, S. T. Fiske et G. Lindzey (dir.), *The handbook of social psychology* (4 éd., Vol. 2), Boston, McGraw-Hill, p. 282-316.
- Batson, C. Daniel et Adam A. Powell (2003). « Altruism and prosocial behavior », dans T. Millon, M. J. Lerner et I. B. Weiner (dir.), *Handbook of psychology, Personality and Social Psychology* (Vol. 5), Hoboken, John Wiley and Sons, p. 463-484.
- Bauer, Tayla N., Stephen G. Green et Talya N. Bauer (1996). « Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test », *The Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 6, p. 1538-1567.
- Bazin, Yoann (2013). « Les croyances dans les organisations », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XIX, n° 48, p. 73-87.
- Beckstead, Desmond et Guy Gellatly (2004). *Les travailleurs du savoir sont-ils employés uniquement dans les industries des technologies de pointe?*, Ottawa, Statistique Canada.
- Bentler, Peter M. (2006). *EQS 6 Structural equations program manual*, Encino, Multivariate Software Inc.
- Bentler, Peter M. et Theo Dijkstra (1985). « Efficient estimation via linearization in structural models », *Multivariate analysis VI*, vol., n°, p. 9-42.
- Berger, Peter L. et Thomas Luckmann (2006). *La construction sociale de la réalité*, Paris, A. Colin.
- Bernier, Luc et Evan H. Potter (2001). *Business planning in canadian public administration*, Toronto, Institute of Public Administration of Canada.
- Bertalanffy, Ludwig von (1950). « The theory of open systems in physics and biology », *Science*, vol. 111, n° 2872, p. 23-29.
- Bertalanffy, Ludwig von (1993). *Théorie générale des systèmes*, Paris, Dunod.
- Berthoin Antal, Ariane et Sandrine Frémeaux (2013). « Don gratuit, spiritualité au travail, sens au travail », *Trois théories pour un management non instrumental du travail*, vol. 8, n° 4, p. 3-18.

- Berthoin Antal, Ariane et Nathalie Richebe (2009). « A Passion for Giving, a Passion for Sharing: Understanding Knowledge Sharing as Gift Exchange in Academia », *Journal of Management Inquiry*, vol. 18, n° 1, p. 78-95.
- Bies, Robert J. et Joseph S. Moag (1986). « Interactional justice: communication criteria of fairness », dans R. J. Lewicki (dir.), *Negotiation in organization*, Greenwich, JAI Press, p. 43-55.
- Bies, Robert J. et Debra L. Shapiro (1987). « Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts », *Social Justice Research*, vol. 1, n° 2, p. 199-218.
- Bish, Alison et Susan Michie (2010). « Demographic and attitudinal determinants of protective behaviours during a pandemic: A review », *British journal of health psychology*, vol. 15, n° 4, p. 797-824.
- Black, J. Stewart et Lyman W. Porter (1991). « Managerial Behaviors and Job Performance: A Successful Manager in Los Angeles May Not Succeed in Hong Kong », *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n° 1, p. 99-113.
- Blau, Peter M. (1964). *Exchange and power in social life*, New York (NY), John Wiley & Sons.
- Bloch, Henriette et Jean-Christophe Tamisier (2007). *Grand dictionnaire de la psychologie*, Paris, Larousse.
- Blumentritt, Rolf et Ron Johnston (1999). « Towards a Strategy for Knowledge Management », *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 11, n° 3, p. 287-300.
- Bock, Gee Woo et Young-Gul Kim (2002). « Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing », *Information Resources Management Journal*, vol. 15, n° 2, p. 14-21.
- Bock, Gee Woo, Robert W. Zmud, Young-Gul Kim et Jae-Nam Lee (2005). « Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate », *MIS Quarterly*, vol. 29, n° 1, p. 87-111.
- Boisot, Max et John Child (1999). « Organizations as Adaptive Systems in Complex Environments: The Case of China », *Organization Science*, vol. 10, n° 3, p. 237-252.

- Bontis, Nick (2007). « Mining the nation's intellectual capital: knowledge management in government », dans S. F. Borins, K. Kernaghan, D. Brown, N. Bontis, P. 6 et F. Thompson (dir.), *Digital State at the Leading Edge*, Toronto, University of Toronto Press, p. 155-182.
- Bontis, Nick et Alexander Serenko (2009). « A causal model of human capital antecedents and consequents in the financial services industry », *Journal of Intellectual Capital*, vol. 10, n° 1, p. 53-69.
- Booto Ekionea, Jean-Pierre, Prosper Bernard et Michel Plaisent (2011). « Consensus par la méthode Delphi sur les concepts clés des capacités organisationnelles spécifiques de la gestion des connaissances », *Recherches qualitatives*, vol. 29, n° 3, p. 168-192.
- Bordia, Prashant, Bernd E. Irmer et David Abusah (2006). « Differences in sharing knowledge interpersonally and via databases: The role of evaluation apprehension and perceived benefits », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 15, n° 3, p. 262 - 280.
- Borins, Sandford F., Kenneth Kernaghan, David Brown, Nick Bontis, Perri 6 et Fred Thompson (2007). *Digital state at the leading edge*, Toronto, University of Toronto Press.
- Bos-Nehles, Anna C., Maarten J. Van Riemsdijk et Jan Kees Looise (2013). « Employee Perceptions of Line Management Performance: Applying the AMO Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers' HRM Implementation », *Human Resource Management*, vol. 52, n° 6, p. 861-877.
- Bourdon, Isabelle et Sandrine Hollet-Haudebert (2009). « Pourquoi contribuer à des bases de connaissances ? Une exploration des facteurs explicatifs à la lumière du modèle UTAUT », *Systèmes d'Information et Management*, vol. 14, n° 1, p. 9.
- Bourdon, Isabelle et Nathalie Tessier (2008). « Ressources humaines et management des connaissances », *Économie et Management*, vol. 32, n° 126, p. 38-43.
- Bourgault, Jacques (2010). « Les réformes de gestion au gouvernement fédéral du Canada: un mouvement continu », dans R. Bernier (dir.), *L'espace Canadien: Mythes et Réalités*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 263-306.
- Bouty, Isabelle (2000). « Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational boundaries », *The Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 1, p. 50-65.

- Boyne, George A. (2002). « Concepts and indicators of local authority performance: an evaluation of the statutory frameworks in England and Wales », *Public Money & Management*, vol. 22, n° 2, p. 17-24.
- Boyne, George A., Kenneth J. Meier, Laurence J. O'Toole Jr. et Richard M. Walker (dir.) (2006). *Public service performance: perspectives on measurement and management*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Brewer, Gary A. (2006). « All measures of performance are subjective: more evidence on US federal agencies », dans G. A. Boyne, K. J. Meier, L. J. J. O'Toole et R. M. Walker (dir.), *Public service performance: perspectives on measurement and management*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 35-54.
- Brown, John Seely et Paul Duguid (1991). « Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 40-57.
- Brulhart, Franck, Gilles Guieu, Lionel Maltese et Frédéric Prévot (2010). « Théorie des ressources », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 204, p. 83-86.
- Bryant, Fred B. et Albert Satorra (2012). « Principles and Practice of Scaled Difference Chi-Square Testing », *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, vol. 19, n° 3, p. 372-398.
- Bryant, Fred B. et Albert Satorra (2013). *EXCEL macro file for conducting scaled difference chi-square tests via LISREL 8, LISREL 9, EQS, and Mplus*, disponible sur demande auprès des auteurs.
- Bryson, John M. (1988). « A strategic planning process for public and non-profit organizations », *Long Range Planning*, vol. 21, n° 1, p. 73-81.
- Bryson, John M., Fran Ackermann et Colin Eden (2007). « Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations », *Public Administration Review*, vol. 67, n° 4, p. 702-717.
- Bryson, John M., Frances S. Berry et Kaifeng Yang (2010). « Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations », *The American Review of Public Administration*, vol. 40, n° 5, p. 495-521.
- Bunge, Mario Augusto (2003). « General Systems and Holism », dans G. Midgley (dir.), *Systems thinking : General systems theory, cybernetics and complexity* (Vol. 1), Thousand Oaks, SAGE Publications, p. 103-109.

- Bureau, Sylvain (2014). « Essai sur le don en gestion », *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 10, n° 3, p. 5-20.
- Bureau, Sylvain et Corine Waroquiers. (2013). Comment le don fabrique-t-il du social? Lyon: HAL - Archives ouvertes.
- Burns, James MacGregor (1998). « Transactional and transforming leadership », dans G. R. Hickman (dir.), *Leading organizations: perspective for a new era*, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 133-134.
- Byrne, Barbara M. (2006). *Structural equation modeling with EQS: basic concepts, applications, and programming*, 2^e éd., New York, Routledge.
- Byrne, Barbara M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*, 2^e éd., New York, Routledge.
- Cabrera, Angel, William C. Collins et Jesus F. Salgado (2006). « Determinants of individual engagement in knowledge sharing », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 17, n° 2, p. 245 - 264.
- Cabrera, Elizabeth F. et Angel Cabrera (2005). « Fostering knowledge sharing through people management practices », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, n° 5, p. 720-735.
- Cameron, Kim S. et Robert E. Quinn (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, 3^e éd., San Francisco, Jossey-Bass.
- Campbell, Donald T. et Donald W. Fiske (1959). « Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix », *Psychological bulletin*, vol. 56, n° 2, p. 81-105.
- Campoy, Éric, Sébastien Castaing et Sylvie Guerrero (2005). « Approche méthodologique du contrat psychologique : opérationnalisation, mesure et analyse des données », dans N. Delobbe, O. Herbach, D. Lacaze et K. Mignonac (dir.), *Comportement organisationnel* (Vol. 1), Bruxelles, De Boeck, p. 111-171.
- Canada, Bureau du Conseil privé (2007). *Quatorzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, Ottawa, Bureau du Conseil privé.
- Canada, Bureau du Conseil privé (2008). *Quinzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, Ottawa, Bureau du Conseil privé.

- Canada, Bureau du Conseil privé (2009). *Seizième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, Ottawa, Bureau du Conseil privé.
- Canada, Bureau du Conseil privé (2010). *Dix-septième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, Ottawa, Bureau du Conseil privé.
- Canada, Bureau du Conseil privé (2011). *Dix-huitième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, Ottawa, Bureau du Conseil privé.
- Canada. Bureau du vérificateur général (2005). *Le point de la vérificatrice générale du Canada, chapitre 3 La modernisation de la gestion des ressources humaines : la gestion des réformes*, Bureau du vérificateur général du Canada.
- Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor (2011). Aperçu démographique de la fonction publique fédérale 2010, consulté le 18 novembre 2011, [en ligne], <http://www.tbs-sct.gc.ca/res/stats/demo-fra.asp>.
- Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor (2015). Aperçu démographique de la fonction publique fédérale 2014, consulté le 14 juillet 2015, [en ligne], <http://www.tbs-sct.gc.ca/res/stats/demo14-fra.asp>
- Canada. Sous-comité sur le renouvellement du personnel (2010). *Placer les bonnes personnes aux bons emplois et au bon moment de façon efficace et efficiente*, Ottawa.
- Caron, Isabelle, Ahmed Khalil Ben Ayed et Christian Vandenberghe (2013). « Régimes collectifs de rémunération variable, justice organisationnelle et engagement », *Relations industrielles*, vol. 68, n° 1, p. 95-119.
- Cassar, Vincent, Sandra C. Buttigieg et Rob B. Briner (2013). « Causal explanations of psychological contract breach characteristics », *The Psychologist-Manager Journal*, vol. 16, n° 2, p. 85-106.
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2014). *Managing future talent: learning to work, today's young people, tomorrow's workforce*, London, Chartered Institute of Personnel and Development.
- Chaudhry, Anjali, Jacqueline A.-M. Coyle-Shapiro et Sandy J. Wayne (2011). « A longitudinal study of the impact of organizational change on transactional, relational, and balanced psychological contracts », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 18, n° 2, p. 247-259.

- Chen, Chung-An et Chih-Wei Hsieh (2015). « Knowledge sharing motivation in the public sector: the role of public service motivation », *International Review of Administrative Sciences*, vol., n^o, p.
- Chênevert, Denis, Geneviève Jourdain et Marie-Claude Tremblay (2013). « Les comportements de citoyenneté du personnel soignant : lorsque le sens et la confiance deviennent incontournables », *Relations industrielles*, vol. 68, n^o 2, p. 210-238.
- Chennamaneni, Anitha (2006). *Determinants of Knowledge Sharing Behaviors: Developing and Testing an Integrated Theoretical Model*, The University of Texas, Arlington.
- Chennamaneni, Anitha, James T. C. Teng et M. K. Raja (2012). « A unified model of knowledge sharing behaviours: theoretical development and empirical test », *Behaviour & Information Technology*, vol. 31, n^o 11, p. 1097-1115.
- Cho, Hichang, MeiHui Chen et Siyoung Chung (2010). « Testing an integrative theoretical model of knowledge-sharing behavior in the context of Wikipedia », *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, vol. 61, n^o 6, p. 1198-1212.
- Choi, Sue Young, Young Sik Kang et Heeseok Lee (2008). « The effects of socio-technical enablers on knowledge sharing: an exploratory examination », *Journal of Information Science*, vol. 34, n^o 5, p. 742-754.
- Choo, Chun Wei et Rivadávia Correa Drummond de Alvarenga Neto (2010). « Beyond the ba: managing enabling contexts in knowledge organizations », *Journal of Knowledge Management*, vol. 14, n^o 4, p. 592-610.
- Choo, Chun Wei et Nick Bontis (2002). *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, Oxford, Oxford University Press.
- Choo, Chun Wei et Sylvio Cyr (2010). « The individual and social dynamics of knowledge sharing: an exploratory study », *Journal of Documentation*, vol. 66, n^o 6, p. 824-846.
- Clarkson, Gail P. (2014). « Twenty-First Century Employment Relationships: The Case for an Altruistic Model », *Human Resource Management*, vol. 53, n^o 2, p. 253-269.
- Cohen-Charash, Yochi et Paul E. Spector (2001). « The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis », *Organizational behavior and human decision processes*, vol. 86, n^o 2, p. 278-321.

- Cohen, Jacob (1992). « A power primer », *Psychological bulletin*, vol. 112, n° 1, p. 155.
- Cohen, Jay A. (2013). « The nature of learning being facilitated by frontline managers », *Human Resource Development International*, vol. 16, n° 5, p. 502-518.
- Cohen, Jay A. (2014). « The inseparable nature of working and learning: peripheral management practice that facilitates employee learning », *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, vol. 28, n° 5, p. 10-12.
- Cohen, Wesley M. et Daniel A. Levinthal (1990). « Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n° 1, p. 128-152.
- Collerette, Pierre et Gilles Delisle (1993). *Le changement planifié: une approche pour intervenir dans les systèmes organisationnels*, Montréal, Éditions Agence d'ARC.
- Colquitt, Jason A. (2001). « On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 3, p. 386-400.
- Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O.L.H. Porter et K.Yee Ng (2001). « Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 3, p. 425-445.
- Connelly, Catherine E. et E. Kevin Kelloway (2003). « Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 24, n° 5, p. 294-301.
- Connelly, Catherine E., David Zweig, Jane Webster et John P. Trougakos (2012). « Knowledge hiding in organizations », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 33, n° 1, p. 64-88.
- Conner, Kathleen R. et C. K. Prahalad (1996). « A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism », *Organization Science*, vol. 7, n° 5, p. 477-501.
- Constant, David, Sara Kiesler et Lee Sproull (1994). « What's Mine Is Ours, or Is It? A Study of Attitudes about Information Sharing », *Information Systems Research*, vol. 5, n° 4, p. 400-421.

- Conway, Neil et Rob B. Briner (2005). *Understanding psychological contracts at work : a critical evaluation of theory and research*, Toronto, Oxford University Press.
- Conway, Neil et Rob B. Briner (2009). « Fifty years of psychological contract research: what do we know and what are the main challenges », dans G. P. Hodgkinson et J. K. Ford (dir.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 24), Chichester, Wiley-Blackwell, p. 71-130.
- Conway, Neil et Jacqueline A. M. Coyle-Shapiro (2012). « The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 85, n° 2, p. 277-299.
- Conway, Neil, David Guest et Linda Trenberth (2011). « Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 79, n° 1, p. 267-276.
- Conway, Neil, Tina Kiefer, Jean Hartley et Rob B. Briner (2014). « Doing More with Less? Employee Reactions to Psychological Contract Breach via Target Similarity or Spillover during Public Sector Organizational Change », *British Journal of Management*, vol. 25, n° 4, p. 737-754.
- Côté, Marie, Jean-François Harvey et Amélie Picard (2014). « Vers un accompagnement des cadres dans l'adoption d'une vision moderne de la gestion : le rôle de la direction des ressources humaines », *Gestion*, vol. 39, n° 3, p. 85-96.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A.-M. et Neil Conway (2005a). « The employment relationship through the lens of social exchange », dans J. A.-M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor et L. E. Tetrick (dir.), *The employment relationship : examining psychological and contextual perspectives*, New York, Oxford University Press, p. 284-311.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A.-M. et Neil Conway (2005b). « Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support », *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n° 4, p. 774-781.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A.-M. et Ian Kessler (2000). « Consequences Of The Psychological Contract For The Employment Relationship: A Large Scale Survey* », *Journal of Management Studies*, vol. 37, n° 7, p. 903-930.

- Coyle-Shapiro, Jacqueline A.-M. et Ian Kessler (2002). « Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 11, n° 1, p. 69-86.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A.-M. et Marjo-Riitta Parzefall (2005). « Explorer la théorie du contrat psychologique : questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi », dans N. Delobbe, O. Herbach, D. Lacaze et K. Mignonac (dir.), *Comportement organisationnel* (Vol. 1), Bruxelles, De Boeck & Larcier s.a., p. 21-67.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A.-M. et Lynn M. Shore (2007). « The employee-organization relationship: Where do we go from here ? », *Human Resource Management Review*, vol. 17, n° 2, p. 166-179.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A.-M., Lynn M. Shore, M. Susan Taylor et Lois E. Tetrick (dir.) (2005). *The employment relationship : examining psychological and contextual perspectives*, Oxford ; New York, Oxford University Press.
- Cronbach, Lee J (1951). « Coefficient alpha and the internal structure of tests », *Psychometrika*, vol. 16, n° 3, p. 297-334.
- Cronbach, Lee J et Paul E Meehl (1955). « Construct validity in psychological tests », *Psychological bulletin*, vol. 52, n° 4, p. 281-302.
- Crookall, Paul et Harvey Schachter (2002). *Changer la culture de gestion: modèles et stratégies*, Ottawa, Secrétariat du conseil du Trésor.
- Cropanzano, Russell, David E. Bowen et Stephen W. Gilliland (2007). « The Management of Organizational Justice », *Academy of Management Perspectives*, vol. 21, n° 4, p. 34-48.
- Cropanzano, Russell, Zinta S. Byrne, D. Ramona Bobocel et Deborah E. Rupp (2001a). « Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, n° 2, p. 164-209.
- Cropanzano, Russell et Marie S. Mitchell (2005). « Social exchange theory: an interdisciplinary review », *Journal of Management*, vol. 31, n° 6, p. 874-900.
- Cropanzano, Russell, Deborah E. Rupp, Carolyn J. Mohler et Marshall Schminke (2001b). « Three roads to organizational justice », dans J. Ferris (dir.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 20), Greenwich, CT, JAI Press, p. 1-113.

- Crotty, James (2009). « Structural causes of the global financial crisis: a critical assessment of the 'new financial architecture' », *Cambridge Journal of Economics*, vol. 33, n° 4, p. 563-580.
- Crouse, Paula, Wendy Doyle et Jeffrey D. Young (2011). « Workplace learning strategies, barriers, facilitators and outcomes: a qualitative study among human resource management practitioners », *Human Resource Development International*, vol. 14, n° 1, p. 39 - 55.
- Crozier, Michel (1963). *Le phénomène bureaucratique: essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Paris, Éditions du Seuil.
- Crozier, Michel (2000). *À quoi sert la sociologie des organisations?* , Paris, Seli Arslan.
- Crozier, Michel et Erhard Friedberg (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du Seuil.
- Cummings, Jeffrey (2003). *Knowledge sharing: a review of the literature*, Washington, DC, World Bank.
- Cunningham, John et Emilie Hillier (2013). « Informal learning in the workplace: key activities and processes », *Education + Training*, vol. 55, n° 1, p. 37-51.
- Cyert, Richard Michael et James G. March (1992). *A behavioral theory of the firm*, Oxford, Basil Blackwell.
- Daft, Richard L. et Karl E. Weick (1984). « Toward a model of organizations as interpretation systems », *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, p. 284-295.
- Dansereau, Fred, George Graen et William J. Haga (1975). « A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations : A longitudinal investigation of the role making process », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 13, n° 1, p. 46-78.
- Davenport, Thomas H. et Laurence Prusak (1998a). « Working knowledge », *Executive Excellence*, vol. 15, n° 9, p. 10.
- Davenport, Thomas H. et Laurence Prusak (1998b). *Working knowledge: how organizations manage what they know*, Boston, Harvard Business School Press.

- Davis, Fred D., Richard P. Bagozzi et Paul R. Warshaw (1989). « User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models », *Management Science*, vol. 35, n° 8, p. 982-1003.
- De Celles, Pierre (1993). « Face à la complexité: faire comprendre pour faire agir », *Canadian Public Administration*, vol. 36, n° 3, p. 421-428.
- De Vos, Ans, Veroniek De Schamphelaere et Kristien Van Bruystegem (2011). *Générations et collaboration en équipe dans la fonction publique fédérale belge*, Bruxelles, Gent, Vlerick Leuven Gent Management School, Service public fédéral Personnel et Organisation.
- De Vos, Ans et Annelies Meganck (2009). « What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective », *Personnel Review*, vol. 38, n° 1, p. 45-60.
- de Vries, Reinout E., Bart van den Hooff et Jan A. de Ridder (2006). « Explaining Knowledge Sharing », *Communication Research*, vol. 33, n° 2, p. 115-135.
- Deal, Terrence E. et Allan A. Kennedy (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate culture*, Cambridge, Addison-Wesley Reading, MA.
- Deci, Edward L. et Richard M. Ryan (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, Plenum Press.
- Deci, Edward L. et Richard M. Ryan (2000). « The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior », *Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*, vol. 11, n° 4, p. 227 - 268.
- Deci, Edward L. et Richard M. Ryan (2004). *Handbook of self-determination research*, Rochester, N.Y., University of Rochester Press.
- Delobbe, Nathalie, Olivier Herrbach, Delphine Lacaze et Karim Mignonac (dir.) (2005). *Comportement organisationnel : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Bruxelles, De Boeck.
- Dienesch, Richard M. et Robert C. Liden (1986). « Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development », *The Academy of Management Review*, vol. 11, n° 3, p. 618-634.
- Dixon, Nancy M. (2000). *Common knowledge: how companies thrive by sharing what they know*, Boston, Harvard Business Press.

- Doublet, Jean-Marie (2009). « France Télécom ou comment s'en débarrasser », *Revue française de gestion*, vol., n° 197, p. 7-8.
- Doucet, Olivier (2004). « Mesurer la justice organisationnelle pour mieux comprendre l'effet des jeux politiques », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 21, n° 53, p. 94-106.
- Drolet, Muriel et Marie-Josée Douville (2004). *Comment gérer un employé difficile*, Montréal, Éditions Transcontinental et Fondation de l'entrepreneurship.
- Drucker, Peter F. (1992). « The new society of organizations », *Harvard Business Review*, vol. 70, n° 5, p. 95-105.
- Drucker, Peter F. (1999). « Knowledge-worker productivity: The biggest challenge », *California Management Review*, vol. 41, n° 2, p. 79.
- Drucker, Peter F. (2003 [1989]). *The new realities*, 2^e éd., New Brunswick, Transaction Publishers.
- Dufour, Marie-Ève (2008). *Rupture du contrat psychologique et effets sur le cynisme cognitif, la voix et le silence: Effet modérateur de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation*, thèse (Ph. D.) de l'Université de Montréal, Montréal.
- Dulac, Tanguy, Jacqueline A. M. Coyle-Shapiro, David J. Henderson et Sandy J. Wayne (2008). « Not all responses to breach are the same: the interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 51, n° 6, p. 1079-1098.
- Duncan, Robert B. (1972). « Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n° 3, p. 313-327.
- Durand, Daniel (2010). *La systémique*, 11^e éd., Paris, Presses Universitaires de France.
- Eagly, Alice H. et Shelly Chaiken (1993). *The psychology of attitudes*, Orlando, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Earl, Michael (2001). « Knowledge management strategies: toward a taxonomy », *Journal of Management Information Systems*, vol. 18, n° 1, p. 215-233.

- Eisenberger, Robert, Stephen Armeli, Barbara Rexwinkel, Patrick D. Lynch et Linda Rhoades (2001). « Reciprocation of perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 1, p. 42-51.
- Eisenberger, Robert, Peter Fasolo et Valerie Davis-Lamastro (1990). « Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation », *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, n° 1, p. 51-59.
- Eisenberger, Robert, Robin Huntington, Steven Hutchison et Debora Sowa (1986). « Perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n° 3, p. 500-507.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). « Agency theory: an assessment and review », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 1, p. 57-74.
- Emerson, Richard M. (1976). « Social Exchange Theory », *Annual Review of Sociology*, vol. 2, n° 1, p. 335-362.
- Emery, Frederick E. et Eric C. Trist (1965). « The causal texture of organizations », *Human Relations*, vol. 18, n° 1, p. 21-32.
- Emery, Yves (2012). « La diversité des motivations des employés publics. Recherche exploratoire dans un contexte post-bureaucratique en Suisse », *Revue française d'administration publique*, vol. 142, n° 2, p. 491-515.
- Éraly, Alain (1988). *La structuration de l'entreprise : la rationalité en action*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles.
- États-Unis. Wikipedia. (2012). Site de l'encyclopédie libre Wikipedia.
- Farmer, David John (1995). *The language of public administration: bureaucracy, modernity and postmodernity*, Tuscaloosa, University of Alabama Press.
- Favero, Nathan et Justin B. Bullock (2015). « How (Not) to Solve the Problem: An Evaluation of Scholarly Responses to Common Source Bias », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 25, n° 1, p. 285-308.
- Fernandez, Sergio et Tima Moldogaziev (2011). « Empowering Public Sector Employees to Improve Performance: Does It Work? », *The American Review of Public Administration*, vol. 41, n° 1, p. 23-47.
- Ferrary, Michel et Yvon Pesqueux (2011). *Management de la connaissance. Knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance*, 2^e éd., Paris, Economica.

- Field, Andy P. (2009). *Discovering statistics using SPSS*, 3^e éd., London, Sage Publications.
- Fishbein, Martin (dir.) (1967). *Readings in attitude theory and measurement*, New York, John Wiley.
- Fishbein, Martin et Icek Ajzen (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior an introduction to theory and research*, Reading, Mass., Addison-Wesley.
- Flood, Patrick C., Nagarajan Ramamoorthy, Aoife McDermott et Edel Conway (2008). *Leadership, human resource management and the content of the psychological contract*, Dublin, Dublin City University.
- Flood, Patrick C., Thomas Turner, Nagarajan Ramamoorthy et Jill Pearson (2001). « Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, n^o 7, p. 1152-1165.
- Folger, Robert (1996). « Distributive and procedural justice: Multifaceted meanings and interrelations », *Social Justice Research*, vol. 9, n^o 4, p. 395-416.
- Folger, Robert et Russell Cropanzano (1998). *Organizational justice and human resource management*, Sage Publications, Inc.
- Fornell, Claes et David F. Larcker (1981). « Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error », *Journal of Marketing Research*, vol. 18, n^o 1, p. 39-50.
- Fortin, Robin (2005). *Comprendre la complexité: introduction à la méthode d'Edgar Morin*, 2^e éd., Québec, Presses de l'Université Laval.
- Foss, Nicolai J., Kenneth Husted et Snejjina Michailova (2010). « Governing knowledge sharing in organizations: levels of analysis, governance mechanisms, and research directions », *Journal of Management Studies*, vol. 47, n^o 3, p. 455-482.
- Foucher, Roland (2007). « Mesurer les compétences, le rendement et la performance: clarification des termes et proposition d'un modèle intégrateur », dans S. Saint-onge et V. Haines (dir.), *Gestion des performances au travail*, Bruxelles, De Boeck Université, p. 53-95.
- Fox, Suzy, Paul E. Spector et Don Miles (2001). « Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: some mediator

- and moderator tests for autonomy and emotions », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 59, n° 3, p. 291-309.
- Frankl, Viktor Emil (1986). *The doctor and the soul: from psychotherapy to logotherapy*, New York, Vintage.
- Frémeaux, Sandrine et Grant Michelson (2011). « 'No Strings Attached': Welcoming the Existential Gift in Business », *Journal of Business Ethics*, vol. 99, n° 1, p. 63-75.
- Frémeaux, Sandrine et Christine Noel (2014). « Le don gratuit et la contagion d'émotions positives. Quelles stratégies pour les dirigeants ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, vol. 11, n° 2, p. 73-91.
- French, Steven (2009a). « Cogito ergo sum: exploring epistemological options for strategic management », *Journal of Management Development*, vol. 28, n° 1, p. 18-37.
- French, Steven (2009b). « Critiquing the language of strategic management », *Journal of Management Development*, vol. 28, n° 1, p. 6-17.
- Gagné, Camille et Gaston Godin (1999). *Les théories sociales cognitives: guide pour la mesure des variables et le développement de questionnaire*, Québec, Université Laval.
- Gagné, Marylène (2009). « A model of knowledge-sharing motivation », *Human Resource Management*, vol. 48, n° 4, p. 571-589.
- Garcia-Prieto, Patricia, Véronique Tran et Tanja Wranik (2005). « Les théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions: une clé pour comprendre le vécu émotionnel au travail », dans N. Delobbe, O. Herbach, D. Lacaze et K. Mignonac (dir.), *Comportement organisationnel*, Bruxelles, De Boeck, p. 195-222.
- Garreau, Lionel et Serge Perrot (2011). *Le rôle des émotions dans la socialisation organisationnelle: une approche par le sensemaking*, communication présentée à la/au XXII^e Congrès de l'AGRH : vers un management des ressources humaines durable et bienveillant ?, Marrakech.
- Garreau, Lionel et Serge Perrot (2012). *Comprendre la dynamique de la socialisation organisationnelle: une approche par le sensemaking*, communication présentée à la/au XXI^e conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Lille.

- Garvin, David A. (1993). « Building a learning organization », *Harvard Business Review*, vol. 71, n° 4, p. 78-91.
- Gauthier, Benoît (2003). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, 4^e éd., Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Gerbing, David W. et James C. Anderson (1988). « Evaluating Structural Equation Methods, Number of Indicators per Factor, and Improper Solutions on Structural Equation Modeling Fit Indices », *Structural Equation Modeling*, vol. 2, n° 2, p. 119-144.
- Ghobadi, Shahla et John D'Ambra (2012). « Coopetitive relationships in cross-functional software development teams: How to model and measure? », *Journal of Systems and Software*, vol. 85, n° 5, p. 1096-1104.
- Ghobadi, Shahla et John D'Ambra (2013). « Modeling High-Quality Knowledge Sharing in cross-functional software development teams », *Information Processing & Management*, vol. 49, n° 1, p. 138-157.
- Giddens, Anthony (1987). *La constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration*, Paris, Presses universitaires de France.
- Gignac, Guy et Michel Loranger (1992). « La théorie triarchique de l'intelligence de Sternberg », *Bulletin de l'Association québécoise de psychologie scolaire*, vol. 4, n° 1, p. 1-9.
- Girard, Bernard (2010). *Aristote. Leçons pour (re)donner du sens à l'entreprise et au travail*, Paris, Maxima.
- Girard, John P. (2005). « Combating information anxiety: a management responsibility », *Organizacijø Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, vol., n° 35, p. 65-80.
- Gould-Williams, Julian et Fiona Davies (2005). « Using social exchange theory to predict the effects of hr practice on employee outcomes », *Public Management Review*, vol. 7, n° 1, p. 1-24.
- Gouldner, Alvin W. (1960). « The norm of reciprocity: a preliminary statement », *American Sociological Review*, vol. 25, n° 2, p. 161-178.
- Graen, George B. (1976). « Role-making processes within complex organizations », dans M. D. Dunnette (dir.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. : (Vol. 1245), Chicago, Rand McNally, p. 1202 - 1245

- Graen, George B. et James F. Cashman (1975). « A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach », dans J. G. Hunt et L. L. Larson (dir.), *Leadership frontiers*, Kent, OH, Kent State University Press, p. 143-165.
- Graen, George B., Michael A. Novak et Patricia Sommerkamp (1982). « The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: testing a dual attachment model », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 30, n° 1, p. 109-131.
- Graen, George B. et Terri A. Scandura (1987). « Toward a psychology of dyadic organizing », dans L. L. Cummings et B. M. Staw (dir.), *Research in organizational behavior* (Vol. 9), Greenwich, CT, JAI Press, p. 175-208.
- Graen, George B. et Mary Uhl-Bien (1995). « Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective », *The Leadership Quarterly*, vol. 6, n° 2, p. 219-247.
- Grant, Adam M. (2007). « Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference », *The Academy of Management Review*, vol. 32, n° 2, p. 393-417.
- Grant, Adam M. et James W. Berry (2011). « The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity », *Academy of Management Journal*, vol. 54, n° 1, p. 73-96.
- Grant, Robert M. (1996). « Toward a knowledge-based theory of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 17, n° spécial, p. 109-122.
- Greenberg, Jerald (1987). « A Taxonomy of Organizational Justice Theories », *The Academy of Management Review*, vol. 12, n° 1, p. 9-22.
- Greenberg, Jerald (1990a). « Looking fair vs. being fair: Managing impressions of organizational justice », *Research in organizational behavior*, vol. 12, n°, p. 111-157.
- Greenberg, Jerald (1990b). « Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow », *Journal of Management*, vol. 16, n° 2, p. 399-399.
- Greenberg, Jerald, Marie-Élène Roberge, Violet T. Ho et Denise M. Rousseau (2004). « Fairness in idiosyncratic work arrangements: justice as an i-deal », dans J. J. Martocchio (dir.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 23), New York, Elsevier, p. 1-34.

- Greene, Charles N. (1975). « The reciprocal nature of influence between leader and subordinate », *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, n° 2, p. 187-193.
- Guest, David E. (1998). « Is the psychological contract worth taking seriously ? », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, n° S1, p. 649-664.
- Guest, David E. (2004a). « Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence », *International Journal of Management Reviews*, vol. 5/6, n° 1, p. 1-19.
- Guest, David E. (2004b). « The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract », *Applied Psychology: An International Review*, vol. 53, n° 4, p. 541-555.
- Guest, David E. (2011). « Human resource management and performance: still searching for some answers », *Human Resource Management Journal*, vol. 21, n° 1, p. 3-13.
- Guilmot, Nathalie et Alain Vas (2012). « Les cadres intermédiaires au coeur du sensemaking », *Le processus de création de sens en contexte de changement organisationnel*, vol. XVIII, n° 45, p. 77-99.
- Gupta, Anil K. et Vijay Govindarajan (2000). « Knowledge management's social dimension: lessons from Nucor Steel », *Sloan Management Review*, vol. 42, n° 1, p. 71-80.
- Hall, A.D. et R.E. Fagen (2003). « Definition of System », dans G. Midgley (dir.), *Systems thinking : General systems theory, cybernetics and complexity* (Vol. 1), Thousand Oaks, SAGE Publications, p. 63-82.
- Hamiot, Jean-Yves et Michèle Vincent (2014). « Anticiper, une question de confiance ? Quand l'anticipation de la carrière rencontre la stratégie des entreprises », *Question(s) de management*, vol. 3, n° 4, p. 73-82.
- Hansen, Morten T., Nitin Nohria et Thomas Tierney (1999). « What's your strategy for managing knowledge? », *Harvard Business Review*, vol. 77, n° , p. 106-116.
- Harvey, Gill, Pauline Jas, Kieran Walshe et Chris Skelcher (2010a). « Absorptive capacity: how organisations assimilate and apply knowledge to improve performance », dans K. Walshe, G. Harvey et P. Jas (dir.), *Connecting knowledge and performance in public services: From knowing to doing*, Cambridge, Cambridge University Press.

- Harvey, Gill, Chris Skelcher, Eileen Spencer, Pauline Jas et Kieran Walshe (2010b). « Absorptive Capacity in a Non-Market Environment -- A knowledge-based approach to analysing the performance of sector organizations », *Public Management Review*, vol. 12, n° 1, p. 77 - 97.
- Hayek, Friedrich A. (1945). « The use of knowledge in society », *The American Economic Review*, vol. 35, n° 4, p. 519-530.
- Haynes, Philip (2010). « L'évolution des tendances de l'emploi dans la fonction publique : crise du savoir ou occasion d'actualiser les connaissances ? », *Télescope*, vol. 16, n° 1, p. 21-38.
- Henderson, Kevin E., Anne O'Leary-Kelly et Elizabeth Welsh (2014). « "Oops I Did It or "It Wasn't Me:" An Examination of Psychological Contract Breach Repair Tactics" », *Academy of Management Proceedings*, vol. 2014, n° 1, p.
- Hendriks, Paul (1999). « Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing », *Knowledge and Process Management*, vol. 6, n° 2, p. 91-100.
- Hickins, Michael (1999). « Xerox shares its knowledge », *Management Review*, vol. 88, n° 8, p. 40-45.
- Hislop, Donald (2002). « Mission impossible? Communicating and sharing knowledge via information technology », *Journal of Information Technology*, vol. 17, n° 3, p. 165-165-177.
- Hislop, Donald (2003). « Linking human resource management and knowledge management via commitment », *Employee Relations*, vol. 25, n° 2, p. 182-202.
- Hislop, Donald (2013). *Knowledge management in organizations : a critical introduction*, 3^e éd., Oxford University Press.
- Hislop, Donald, Sara Bosley, Crispin R Coombs et Julie Holland (2014). « The process of individual unlearning: A neglected topic in an under-researched field », *Management Learning*, vol. 45, n° 5, p. 540-560.
- Hodge, Billy J., William P. Anthony et Lawrence M. Gales (2003). *Organization theory: a strategic approach*, Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall.
- Homans, George C. (1958). « Social Behavior as Exchange », *American Journal of Sociology*, vol. 63, n° 6, p. 597-606.

- Hood, Christopher et Guy Peters (2004). « The middle aging of new public management: into the age of paradox? », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 14, n° 3, p. 267-282.
- Hooper, Daire, Joseph Coughlan et Michael R. Mullen (2008). « Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit », *Electronic Journal of Business Research Methods*, vol. 6, n° 1, p.
- Hosking, Dian et Stephen Fineman (1990). « Organizing processes », *Journal of Management Studies*, vol. 27, n° 6, p. 583-604.
- Hu, Jia et Robert Liden (2015). « Making a Difference in the Teamwork: Linking Team Prosocial Motivation to Team Processes and Effectiveness », *Academy of Management Journal*, vol., n°, p. amj. 2012.1142.
- Hu, Litze et Peter M. Bentler (1999). « Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives », *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, vol. 6, n° 1, p. 1-55.
- Husted, Kenneth et Snejjina Michailova (2002). « Diagnosing and fighting knowledge-sharing hostility », *Organizational Dynamics*, vol. 31, n° 1, p. 60-73.
- Hutchinson, Sue (dir.) (2013). *Performance management: theory and practice*, London, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Hutchinson, Sue et John Purcell (2008). *Front line managers and the delivery of effective people management. A study of front line managers in the NHS*, Bristol, University of West-England.
- Ipe, Minu (2003). « Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework », *Human Resource Development Review*, vol. 2, n° 4, p. 337-359.
- Ipe, Minu (2004). *Knowledge sharing in organizations: an analysis of motivators and inhibitors*, communication présentée à la/au Academy of Human Resource Development International Conference (AHRD), Austin.
- Jackson, Michael C. (2000). *Systems approaches to management*, New-York, Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Jarvenpaa, Sirkka L. et Ann Majchrzak (2008). « Knowledge collaboration among professionals protecting national security: role of transactive memories in ego-centered knowledge networks », *Organization Science*, vol. 19, n° 2, p. 260-276.

- Jarvenpaa, Sirkka L. et D. Sandy Staples (2001). « Exploring Perceptions of Organizational Ownership of Information and Expertise », *Journal of Management Information Systems*, vol. 18, n° 1, p. 151-183.
- Jensen, Michael C. et William H. Meckling (1976). « Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, p. 305-360.
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes, Richard Whittington et Frédéric Fréry (2005). *Stratégique*, 7^e éd., Pearson Education.
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes, Richard Whittington et Frédéric Fréry (2008). *Stratégique*, 8^e éd., Pearson Education.
- Jonnaert, Philippe (2002). *Compétences et socioconstructivisme : un cadre théorique*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Jonnaert, Philippe (2007). *Constructivisme*, Montréal, Observatoire des réformes en éducation.
- Joo, Baek-Kyoo (2010). « Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader–member exchange quality, and turnover intention », *Human Resource Development Quarterly*, vol. 21, n° 1, p. 69-85.
- Jordan, Mark H., Douglas R. Lindsay et Mike Schraeder (2012). « An Examination of Salient, Non-Monetary, Factors Influencing Performance in Public Sector Organizations: A Conceptual Model », *Public Personnel Management*, vol. 41, n° 4, p. 661-684.
- Kamdar, Dishan, Glenn J. Nosworthy, Ho-Beng Chia et Yue-Wah Chay (2004). *Giving up the 'secret of fire': the impact of incentives and self-monitoring on knowledge sharing*, Hyderabad, Indian School of Business.
- Kang, Yeo-Jin, Seok-Eun Kim et Gee-Weon Chang (2008). « The Impact of Knowledge Sharing on Work Performance: An Empirical Analysis of the Public Employees' Perceptions in South Korea », *International Journal of Public Administration*, vol. 31, n° 14, p. 1548-1568.
- Kankanhalli, Atreyi, Bernard C. Y. Tan et Wei Kwok-Kee (2005). « Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: an empirical investigation », *MIS Quarterly*, vol. 29, n° 1, p. 113-143.

- Kanzler, Steffen (2010). « Knowledge sharing in heterogeneous collaborations - a longitudinal investigation of a cross-cultural research collaboration in nanoscience », *Journal of Business Chemistry*, vol. 7, n° 1, p. 31-45.
- Kast, Fremont E. et James E. Rozenweig (1985). *Organization and management: a systems and contingency approach*, 4^e éd., New York, McGraw-Hill.
- Katz, Daniel et Robert Louis Kahn (1978). *The social psychology of organizations*, New York ; Toronto, J. Wiley.
- Kelley, Harold H. et John W. Thibaut (1978). *Interpersonal relations: a theory of interdependence*, New York, John Wiley.
- Kelley, Robert Earl (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves*, New York, Doubleday.
- Kelloway, E. Kelvin et Julian Barling (2000). « Knowledge work as organizational behavior », *International Journal of Management Reviews*, vol. 2, n° 3, p. 287-304.
- Kelly, Catherine (2007). « Managing the relationship between knowledge and power in organisations », *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, vol. 59, n° 2, p. 125-138.
- Kharabsheh, Radwan Alyan (2007). « A model of antecedents of knowledge sharing », *The Electronic Journal of Knowledge Management*, vol. 5, n° 4, p. 419-426.
- Kiefer, Tina, Jean Hartley, Neil Conway et Rob B. Briner (2014). « Feeling the Squeeze: Public Employees' Experiences of Cutback- and Innovation-Related Organizational Changes Following a National Announcement of Budget Reductions », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol., n°, p.
- Kim, Daniel H. (1993). « The link between individual and organizational learning », *Sloan Management Review*, vol. 35, n° 1, p. 37-50.
- Kim, Jungin et Mary Ellen Wiggins (2011). « Family-Friendly Human Resource Policy: Is It Still Working in the Public Sector? », *Public Administration Review*, vol. 71, n° 5, p. 728-739.
- Kim, Soonhee et Hyangsoo Lee (2006). « The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities », *Public Administration Review*, vol. 66, n° 3, p. 370-385.

- Kline, Rex B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*, 3^e éd., New York, Guilford press.
- Knies, Eva et Peter Leisink (2014). « Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study », *Human Resource Management Journal*, vol. 24, n^o 1, p. 57-76.
- Ko, Dong-Gil, Laurie J. Kirsch et William R. King (2005). « Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementations », *MIS Quarterly*, vol. 29, n^o 1, p. 59-85.
- Konstantinou, Efrosyni et Robin Fincham (2011). « Not sharing but trading: Applying a Maussian exchange framework to knowledge management », *Human Relations*, vol. 64, n^o 6, p. 823-842.
- Krebs, Dennis L. (1982). « Altruism: a rational approach », dans N. Eisenberg (dir.), *The Development of Prosocial Behaviour*, New York, Academic Press, p. 57-76.
- Krebs, Dennis L. et Frank Van Hesteren (1994). « The Development of Altruism: Toward an Integrative Model », *Developmental Review*, vol. 14, n^o 2, p. 103-158.
- Kubo, Izumi, Ayse Saka et Shan L. Pan (2001). « Behind the scenes of knowledge sharing in a Japanese bank », *Human Resource Development International*, vol. 4, n^o 4, p. 465 - 485.
- Kulkarni, Uday R. , Sury Ravindran et Ronald Freeze (2006). « A Knowledge Management Success Model: Theoretical Development and Empirical Validation », *Journal of Management Information Systems*, vol. 23, n^o 3, p. 309-347.
- Kumari, Nisha et Yoshi Takahashi (2014). « Meta-analytic Review of the Antecedents of Knowledge Sharing: Focus on Public vs. Private Organizations and IT vs. Non-IT Facilitation », *International Business Research*, vol. 7, n^o 12, p. p29.
- Kuo, Feng-Yang et Mei-Lien Young (2008a). « Predicting knowledge sharing practices through intention: A test of competing models », *Computers in Human Behavior*, vol. 24, n^o 6, p. 2697-2722.
- Kuo, Feng-Yang et Mei-Lien Young (2008b). « A study of the intention-action gap in knowledge sharing practices », *Journal of the American Society for Information Science & Technology*, vol. 59, n^o 8, p. 1224-1237.

- La Fondation Nobel (1978). *Les Prix Nobel*, Oslo, La Fondation Nobel.
- Lacaze, Delphine et Talya Bauer (2014). « A positive motivational perspective on organizational socialization », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, vol. 14, n° 5, p. 58-75.
- Lacroux, Alain (2009). *L'analyse des modèles de relations structurelles par la méthode PLS: une approche émergente dans la recherche quantitative en GRH*, communication présentée à la/au 20e congrès de l'AGRH: Méthodes émergentes et recherche en GRH, Toulouse.
- Lacroux, Alain (2011). « Les avantages et les limites de la méthode «Partial Least Square» (PLS): une illustration empirique dans le domaine de la GRH », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 21, n° 2 (#80), p. 45-64.
- Lagacé, Martine, Marie-Ève Boissonneault et Todd Armstrong (2010). « La cohabitation intergénérationnelle au travail : des questions de perceptions intergroupes et de transfert des connaissances », *Télescope*, vol. 16, n° 1, p. 193-207.
- Lam, Terry, Ray Pine et Tom Baum (2003). « Subjective Norms : Effects on Job Satisfaction », *Annals of Tourism Research*, vol. 30, n° 1, p. 160-177.
- Lambert, Lisa Schurer, Jeffrey R. Edwards et Daniel M. Cable (2003). « Breach and fulfillment of the psychological contract: a comparison of traditional and expanded views », *Personnel Psychology*, vol. 56, n° 4, p. 895-934.
- Lapointe, Alain C. (1991). « Le concept d'environnement organisationnel: ancrages et considérations épistémologiques », dans R. Tessier et Y. Tellier (dir.), *Pouvoirs et cultures organisationnels* (Vol. 4), Quebec, Les Presses de l'Université du Québec.
- Lapointe, Claire (1999). « La problématique culturelle de l'insertion des nouveaux enseignants et enseignantes à l'école », *Perspectives d'avenir en éducation*, vol. 27, n° 1, p. 1-15.
- Lapointe, Jacques (1993). « L'approche systémique et la technologie de l'éducation », *Éducatotechniques*, vol. 1, n° 1, p. 55-87.
- Laszlo, Erwin (2003). « Systems Philosophy », dans G. Midgley (dir.), *Systems thinking : General systems theory, cybernetics and complexity* (Vol. 1), Thousand Oaks, SAGE Publications, p. 110-118.

- Lawler, Edward J. et Shane R. Thye (1999). « Bringing emotions into social exchange theory », *Annual Review of Sociology*, vol. 25, n° 1, p. 217-244.
- Le Moigne, Jean-Louis (1994). *La théorie du système général : théorie de la modélisation*, Paris, Presses universitaires de France.
- Lee, Cynthia, Jun Liu, Denise M. Rousseau, Chun Hui et Zhen Xiong Chen (2011). « Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts », *Human Resource Management*, vol. 50, n° 2, p. 201-226.
- Lee, Heeseok et Byounggu Choi (2003). « Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination », *Journal of Management Information Systems*, vol. 20, n° 1, p. 179-228.
- Lee, Jae-Nam (2001). « The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success », *Information & Management*, vol. 38, n° 5, p. 323-335.
- Lee, Jang-Hwan, Young-Gul Kim et Min-Yong Kim (2006). « Effects of Managerial Drivers and Climate Maturity on Knowledge-Management Performance: Empirical Validation », *Information Resources Management Journal*, vol. 19, n° 3, p. 48.
- Lee, Junghyun, Anjali Chaudhry et Amanuel G. Tekleab (2014). « An interactionist perspective on employee performance as a response to psychological contract breach », *Personnel Review*, vol. 43, n° 6, p. 861-880.
- Lee, Soo-Young et Jeong Hwa Hong (2011). « Does Family-Friendly Policy Matter? Testing Its Impact on Turnover and Performance », *Public Administration Review*, vol. 71, n° 6, p. 870-879.
- Lejeune, Michel (2005). *La transmission des savoirs tacites en milieu de travail: Le rôle de la communauté de pratique, du climat organisationnel et de la forme de l'organisation*, Université de Montréal, Montréal.
- Lemire, Louise, Éric Charest, Gaétan Martel et Jacques Larivière (2011). *La planification stratégique des ressources humaines: théories et applications dans les administrations publiques au XXI^e siècle*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Lemire, Louise et Gaétan Martel (2007). *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines : le contrat psychologique des relations d'emploi dans*

les administrations publiques du XXI^e siècle, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Lemire, Louise et Tania Saba (2004). *Questionnaire sur les nouvelles relations d'emploi dans l'administration publique fédérale du Canada, région du Québec*, Document inédit.

Lessard, Claude, Pierre Canisius Kamanzi et Mylène Larochelle (2009). « De quelques facteurs facilitant l'intensification de la collaboration au travail parmi les enseignants : le cas des enseignants canadiens », *Education et sociétés*, vol. 12, n^o 1 (#23), p. 59-77.

Leventhal, Gerald S. (1976). « What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships », dans K. J. Gergen, M. S. Greenberg et R. H. Willis (dir.), *Social exchange : Advances in theory and research*, New York, Plenum press, p. 27-55.

Levinson, Harry (1965). « Reciprocation: The Relationship between Man and Organization », *Administrative Science Quarterly*, vol. 9, n^o 4, p. 370-390.

Lewin, Kurt (1931). « The Conflict Between Aristotelian and Galileian Modes of Thought in Contemporary Psychology », *The Journal of General Psychology*, vol. 5, n^o 2, p. 141-177.

Lewin, Kurt (1935). *A dynamic theory of personality: selected papers*, New York, McGraw-Hill Book Company.

Lewin, Kurt (1948). *Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics*, New York, Harper and Row.

Lewin, Kurt (1951). *Field theory in social science; selected papers*, Dorwin Cartwright (ed.), New York, Harper and Row.

Lewin, Kurt, Ronald Lippitt et Ralph K. White (1939). « Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates" », *Journal of Social Psychology*, vol. 10, n^o, p. 271-299.

Li, Ning, Bradley L. Kirkman et Christopher O. L. H. Porter (2014). « Toward a Model of Work Team Altruism », *Academy of Management Review*, vol. 39, n^o 4, p. 541-565.

Li, Wei (2010). « Virtual knowledge sharing in a cross-cultural context », *Journal of Knowledge Management*, vol. 14, n^o 1, p. 38-50.

- Li, Zhihong, Tao Zhu et Fang Luo (2010). « A Study on the Influence of Organizational Climate on Knowledge-Sharing Behavior in IT Enterprises », *Journal of Computers*, vol. 5, n° 4, p. 508.
- Li, Zhihong, Tao Zhu et Haiyan Wang (2010). « A Study on the Influencing Factors of the Intention to Share Tacit Knowledge in the University Research Team », *Journal of Software*, vol. 5, n° 5, p. 538-545.
- Liebowitz, Jay et Chen Yan (2003). « Knowledge sharing proficiencies: the key to knowledge management », dans C. W. Holsapple (dir.), *Handbook on Knowledge Management I: Knowledge Matters*, New York, Springer-Verlag, p. 409-424.
- Lin, Chieh-Peng (2006). « Gender differs: Modelling knowledge sharing from a perspective of social network ties », *Asian Journal of Social Psychology*, vol. 9, n° 3, p. 236-241.
- Lin, Chieh-Peng (2007a). « To share or not to share: modeling knowledge sharing using exchange ideology as a moderator », *Personnel Review*, vol. 36, n° 3, p. 457-475.
- Lin, Chieh-Peng (2007b). « To Share or Not to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Its Mediators and Antecedents », *Journal of Business Ethics*, vol. 70, n°, p. 411-428.
- Lin, Hsiu-Fen (2006). « Impact of organizational support on organizational intention to facilitate knowledge sharing », *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 4, n° 1, p. 26-35.
- Lin, Hsiu-Fen (2007a). « Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions », *Journal of Information Science*, vol. 33, n° 2, p. 135-149.
- Lin, Hsiu-Fen (2007b). « Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study », *International Journal of Manpower*, vol. 28, n° 3/4, p. 315-332.
- Lin, Hsiu-Fen et Gwo-Guang Lee (2004). « Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behaviour », *Management Decision*, vol. 42, n° 1, p. 108-125.
- Lin, Hui et Yujong Hwang (2014). « Do feelings matter? The effects of intrinsic benefits on individuals' commitment toward knowledge systems », *Computers in Human Behavior*, vol. 30, n° 0, p. 191-198.

- Lin, Tung-Ching, Sheng Wu et Chun-Tai Lu (2012). « Exploring the affect factors of knowledge sharing behavior: The relations model theory perspective », *Expert Systems with Applications*, vol. 39, n° 1, p. 751-764.
- Lindquist, Evert A. (2006). *Un moment déterminant : connaître et faire connaître l'évolution de la fonction publique canadienne*, Ottawa, École de la fonction publique du Canada.
- Liu, Yuwen et Richard S. DeFrank (2013). « Self-interest and knowledge-sharing intentions: the impacts of transformational leadership climate and HR practices », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, n° 6, p. 1151-1164.
- Louis, Meryl Reis (1980). « Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n° 2, p. 226-251.
- Lugan, Jean-Claude (2009). *La systémique sociale*, 5^e éd., Paris, Presses Universitaires de France.
- Ma, Zhenzhong, Yufang Huang, Jie Wu, Weiwei Dong et Liyun Qi (2014). « What matters for knowledge sharing in collectivistic cultures? Empirical evidence from China », *Journal of Knowledge Management*, vol. 18, n° 5, p. 1004-1019.
- Mahalanobis, Prasanta Chandra (1936). *On the generalised distance in statistics*, communication présentée à la/au Proceedings National Institute of Science, India.
- Mahoney, Joseph T. (2005). *Economic foundations of strategy*, Thousand Oaks, Sage Publications Inc.
- Mailhot, Chantale, Stéphane Éthier, Laurent Simon et Jean-Michel Viola (2007). « Le dilemme technologie-individus dans l'implantation de la gestion des connaissances : le cas du Groupe Cossette Communication », *Gestion*, vol. 32, n° 2, p. 43-50.
- Malinowski, Bronislaw (1922). *Argonauts of the Western Pacific: An account of native enterprise and adventure in the archipelagoes of Melanesian New Guinea*, London, Routledge.
- Mansour, Nizar, Chiraz Saidani, Malek Saihi et Samia Laaroussi (2014). « Réseaux sociaux au travail, confiance interpersonnelle et comportement de partage des connaissances », *Relations industrielles*, vol. 69, n° 2, p. 316-343.

- March, James G. et Herbert A. Simon (1971). *Les organisations*, Paris, Dunod.
- Mardia, Kantilal V. (1974). « Applications of Some Measures of Multivariate Skewness and Kurtosis in Testing Normality and Robustness Studies », *Sankhyā: The Indian Journal of Statistics, Series B (1960-2002)*, vol. 36, n° 2, p. 115-128.
- Marin, Marie France (2008). « Le Stress au travail : bien le comprendre pour mieux le déjouer ! », *Effectif*, vol. 11, n° 5, p. 54-56.
- Marsick, Victoria J. (2009). « Toward a unifying framework to support informal learning theory, research and practice », *Journal of Workplace Learning*, vol. 21, n° 4, p. 265-275.
- Marsick, Victoria J. et Karen E. Watkins (1999). *Facilitating learning organizations: making learning count*, Gower Publishing Company.
- Marsick, Victoria J. et Karen E. Watkins (2003). « Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire », *Advances in Developing Human Resources*, vol. 5, n° 2, p. 132-151.
- Massingham, Peter Rex (2014). « An evaluation of knowledge management tools: Part 2 - Managing knowledge flows and enablers », *Journal of Knowledge Management*, vol. 18, n° 6, p. 1101-1126.
- Massingham, Peter Rex et Rada K. Massingham (2014). « Does knowledge management produce practical outcomes? », *Journal of Knowledge Management*, vol. 18, n° 2, p. 221-254.
- Mathieu, Andrée (1997). « Le réseau socio-sanitaire québécois », *L'Agora*, vol. 4, n° 3, p.
- Matzler, Kurt, Birgit Renzl, Todd Mooradian, Georg von Krogh et Julia Mueller (2011). « Personality traits, affective commitment, documentation of knowledge, and knowledge sharing », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, n° 2, p. 296-310.
- Mauss, Marcel (1923-1924). « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés primitives. », *L'Année sociologique*, vol. 13, n° 1, p. 30-186.
- McCoy, Jackie et Alan Elwood (2009). « Human factors in organisational resilience: Implications of breaking the psychological contract », *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, vol. 3, n° 4, p. 368-375.

- McDermott, Aoife M., Edel Conway, Denise M. Rousseau et Patrick C. Flood (2013). « Promoting Effective Psychological Contracts Through Leadership: The Missing Link Between HR Strategy and Performance », *Human Resource Management*, vol. 52, n° 2, p. 289-310.
- McDermott, Richard et Carla O'Dell (2001). « Overcoming cultural barriers to sharing knowledge », *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, n° 1, p. 76-85.
- Meier, Kenneth J. et Laurence J. O'Toole (2013a). « I Think (I Am Doing Well), Therefore I Am: Assessing the Validity of Administrators' Self-Assessments of Performance », *International Public Management Journal*, vol. 16, n° 1, p. 1-27.
- Meier, Kenneth J. et Laurence J. O'Toole (2013). « Subjective Organizational Performance and Measurement Error: Common Source Bias and Spurious Relationships », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 23, n° 2, p. 429-456.
- Ménard, Louis. (2006). *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière : anglais-français avec index français-anglais (Version 2e éd.)*. Toronto: Institut canadien des comptables agréés.
- Merle, Karine (2010). « Le contrat psychologique comme clé de compréhension du suicide au travail », *Humanisme et Entreprise*, vol. 296, n° 1, p. 41-58.
- Merton, Robert K. (1940). « Fact and Factitiousness in Ethnic Opinionnaires », *American Sociological Review*, vol. 5, n° 1, p. 13-28.
- Meyer, John P. et Natalie J. Allen (1988). « Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis* », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 61, n° 3, p. 195-209.
- Meyer, John P. et Natalie J. Allen (1991). « A three-component conceptualization of organizational commitment », *Human resource management review*, vol. 1, n° 1, p. 61-89.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen et Catherine A. Smith (1993). « Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n° 4, p. 538-551.
- Meyer, John P., Ramona D. Bobocel et Natalie J. Allen (1991). « Development of organizational commitment during the first year of employment: A

- longitudinal study of pre-and post-entry influences », *Journal of Management*, vol. 17, n° 4, p. 717-733.
- Meyer, John P. et Lynne Herscovitch (2001). « Commitment in the workplace: Toward a general model », *Human Resource Management Review*, vol. 11, n° 3, p. 299-326.
- Michelik, Fabienne (2008). « La relation attitude-comportement: un état des lieux », *Éthique et économique/Ethics and Economics*, vol. 6, n° 1, p. 1-11.
- Miele, Andréanne, Geneviève Séguin et Éloïse Fiore-Lacelle (2012). « L'engagement affectif: lien avec le leadership authentique et le leadership transformationnel », *Journal sur l'identité, les relations interpersonnelles et les relations intergroupes (JIRIRI)*, vol. 5, n° 1, p. 87-97.
- Miles, Raymond E. et Charles C. Snow (2003). *Organization strategy, structure and process: a standard business classic*, Stanford, Stanford University Press.
- Miles, Raymond E., Charles C. Snow et Jeffrey Pfeffer (1974). « Organization-environment: concepts and issues », *Industrial Relations*, vol. 13, n° 3, p. 244-264.
- Miller, Katherine I. (2005). *Communication theories: perspectives, processes, and contexts*, 2^e éd., Boston, McGraw Hill.
- Mingers, John et Leroy White (2010). « A review of the recent contribution of systems thinking to operational research and management science », *European Journal of Operational Research*, vol. 207, n° 3, p. 1147-1161.
- Mintzberg, Henry (1973). *The nature of managerial work*, New York, Harper and Row.
- Mintzberg, Henry (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Moncla-Pérez, Nathalie (2006). *Pénurie de cadres? La mobilité interne grâce à la détection des potentiels*, Colombelles, Éditions EMS.
- Morgan, Gareth (1999). *Images de l'organisation*, Québec, Presses de l'université Laval et Éditions ESKA.
- Morin, Edgar (1977). *La méthode: la nature de la nature*, Paris, Seuil.

- Morin, Edgar (2005). *Complexité restreinte, complexité générale*, communication présentée à la/au colloque intitulé « Intelligence de la complexité : épistémologie et pragmatique », Cerisy-La-Salle.
- Morin, Estelle M. (1999). « Les réorganisations et le travail : aider les personnes à retrouver du sens », *Interactions*, vol. 3, n° 1 et 2, p. 229-240.
- Morin, Estelle M. (2000). *Bilan de la recherche sur le sens du travail*, Montréal, École des Hautes Études Commerciales.
- Morin, Estelle M. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*, Montréal, Institut de recherche Robert Sauvé en santé en sécurité du travail (IRRSST).
- Morin, Estelle M. et Caroline Aubé (2007). *Psychologie et management*, Montréal, Chenelière Éducation.
- Morin, Estelle M. et Charles Gagné (2009). *Donner un sens au travail-Promouvoir le bien-être psychologique*, Montréal, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRRSST).
- Morris, Michael G., Viswanath Venkatesh et Philip L. Ackerman (2005). « Gender and age differences in employee decisions about new technology: an extension to the theory of planned behavior », *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 52, n° 1, p. 69-84.
- Morrison, Elizabeth Wolfe et Sandra L. Robinson (1997). « When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops », *Academy of management review*, vol. 22, n° 1, p. 226-256.
- Motowidlo, Stephan J. (2000). « Some Basic Issues Related To Contextual Performance And Organizational Citizenship Behavior In Human Resource Management », *Human Resource Management Review*, vol. 10, n° 1, p. 115.
- Nahapiet, Janine et Sumantra Ghoshal (1998). « Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage », *The Academy of Management Review*, vol. 23, n° 2, p. 242-266.
- Naulleau, Mickaël et Bruno Henriët (2012). « Le désenchantement du management de proximité : le cas des responsables d'agences d'une société de service », *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, vol. 30, n° 2 (#108), p. 4-14.
- Neveu, Jean-Pierre (2012). « La difficile prévention des suicides au travail », *Gestion*, vol. 37, n° 4, p. 6-14.

- Niehoff, Brian P. et Robert H. Moorman (1993). « Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior », *The Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 3, p. 527-556.
- Nishii, Lisa Hisae et Patrick M. Wright (2008). « Variability within organizations: implications for strategic human resource management », dans D. B. Smith (dir.), *The People Make the Place: Dynamic Linkages Between Individuals and Organizations*, New York, Taylor and Francis Group, p. 225-248.
- Nissen, Helle Aarøe, Majbritt Rostgaard Evald et Ann Højbjerg Clarke (2014). « Knowledge sharing in heterogeneous teams through collaboration and cooperation », *Industrial Marketing Management*, vol. 43, n° 3, p. 473-482.
- Nonaka, Ikujiro (1994). « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, vol. 5, n° 1, p. 14-37.
- Nonaka, Ikujiro et Hirokata Takeuchi (1997). *La connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apprenante*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Nonaka, Ikujiro, Katsuhiko Umemoto et Dai Senoo (1996). « From information processing to knowledge creation: A Paradigm shift in business management », *Technology in Society*, vol. 18, n° 2, p. 203-218.
- O'Dell, Carla et C. Jackson Grayson (1998). « If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices », *California Management Review*, vol. 40, n° 1, p. 154-174.
- O'Leary, Daniel E. (1998). « Enterprise knowledge management », *Computer*, vol. 31, n° 3, p. 54-61.
- O'Neill, Bonnie S. et Monica Adya (2007). « Knowledge sharing and the psychological contract: managing knowledge workers across different stages of employment », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, n° 4, p. 411-436.
- O'Leary, Ryan S. et Elaine D. Pulakos (2011). « Managing Performance Through the Manager–Employee Relationship », *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 4, n° 2, p. 208-214.
- OCDE. Organisation de coopération et de développement économiques (2001). *Les enjeux de la gestion du savoir et des connaissances pour le secteur public*, Paris, OCDE.

- OCDE. Organisation de coopération et de développement économiques (2003). *Conclusions from the results of the survey of knowledge management practices for ministries/departments/agencies of central government in OECD member countries*, Paris, OCDE.
- OCDE. Organisation de coopération et de développement économiques (2011). *Government at a glance*, Paris, OCDE.
- Oliva, Fabio Lotti (2014). « Knowledge management barriers, practices and maturity model », *Journal of Knowledge Management*, vol. 18, n° 6, p. null.
- Organ, Dennis W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*, Lexington, Lexington Books.
- Oubrayrie-Roussel, Nathalie et Patrice Roussel (2006). « Le soi et la motivation », dans J. Allouche et B. G. P. Bernoux, I. Huault, P. Louart, G. Schmidt et A. Trognon (dir.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2^e éd, Paris, Vuibert, p. 794-803.
- Palpacuer, Florence et Amélie Seignour (2012). « Quand rhétorique managériale rime avec violence sociale », *Revue française de gestion*, vol. 38, n° 220, p. 149-163.
- Panaccio, Alexandra et Christian Vandenberghe (2009). « Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 75, n° 2, p. 224-236.
- Pareto, Vilfredo (1964 [1897]). *Cours d'économie politique*, Genève, Librairie Droz.
- Parthenay, Claude (2005). *Herbert Simon: rationalité limitée, théorie des organisations et sciences de l'artificiel*, Paris, Groupe Réseaux Jean Monnet (Université Paris-Sud 11).
- Partnership for Public Service (2014). *College Students Are Attracted to Federal Service, but Agencies Need to Capitalize on Their Interest*, Washington, D.C., Partnership for Public Service.
- Partnership for Public Service et Booz Allen Hamilton (2011). *Preparing the people pipeline: A Federal Succession Planning Primer*, Washington, D.C., Partnership for Public Service.

- Parzefall, Marjo-Riitta et Jacqueline A. M. Coyle-Shapiro (2011). « Making sense of psychological contract breach », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 26, n° 1, p. 12-27.
- Parzefall, Marjo-Riitta et Jari Hakanen (2010). « Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 25, n° 1, p. 4-21.
- Penrose, Edith Tilton (1995 [1959]). *The theory of the growth of the firm*, Oxford, Oxford University Press.
- Perrot, Serge, Talya N. Bauer et Patrice Roussel (2012). « Organizational socialization tactics: determining the relative impact of context, content, and social tactics », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 86, n° 4, p. 21-35.
- Perrot, Serge, Sonia Boussaguet, Géraldine Valero-Mentione, Brigitte Charles-Pauvers et Dominique Peyrat-Guillard (2005). « Prolongements théoriques et pratiques de la socialisation organisationnelle et individuelle », dans N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac (dir.), *Comportement organisationnel : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Bruxelles, De Boeck.
- Perry, James L. (1996). « Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity », *J Public Adm Res Theory*, vol. 6, n° 1, p. 5-22.
- Perry, James L., Annie Hondeghem et Lois Recascino Wise (2010). « Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future », *Public administration review*, vol. 70, n° 5, p. 681-690.
- Peters, Thomas J. et Robert H. Waterman (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*, New York, Harper and Row.
- Peterson, Robert A. (1995). « Une meta-analyse du coefficient alpha de Cronbach », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 10, n° 2, p. 75-88.
- Pettigrew, Andrew M. (1979). « On Studying Organizational Cultures », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n° 4, p. 570-581.
- Piaget, Jean (1974a). *Adaptation vitale et psychologie de l'intelligence : sélection organique et phénocopie*, Paris, Hermann.
- Piaget, Jean (1974b). *La prise de conscience*, Paris, Presses Universitaires de France.

- Piaget, Jean (1977). *La construction du réel chez l'enfant*, 6^e éd., Neuchâtel, Delachaux & Niestlé.
- Pichault, François (2008). « La question de la cohérence dans les projets de réforme des services publics basés sur la gestion des ressources humaines », *Télescope*, vol. 14, n° 3, p. 64-72.
- Pihel, Laetitia (2008). « L'emploi durable, une relation de type don/contre-don », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 63, n° 3, p. 502-528.
- Platon (2004). *La république*, Paris, Garnier Flammarion.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Jeong-Yeon Lee et Nathan P. Podsakoff (2003). « Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n° 5, p. 879-903.
- Poilpot-Rocaboy, Gwénaëlle (1998). « La fonction GRH comme garant du respect du « contrat psychologique relationnel » dans l'entreprise: le cas du harcèlement professionnel », dans J. Allouche et B. Sire (dir.), *Ressources humaines: une gestion éclatée*, Paris, Economica, p. 273-291.
- Powell, Walter W. et Paul J. DiMaggio (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press.
- Pratt, Michael G. et Blake E. Ashforth (2003). « Fostering meaningfulness in working and at work », dans K. A. Cameron, J. E. Dutton et R. E. Quinn (dir.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, San Francisco, Berrett-Koehler, p. 309-327.
- Prax, Jean-Yves (2003). *Le manuel du knowledge management: une approche de 2^{ème} génération*, Paris, Dunod.
- Prévot, Frédéric, Franck Brulhart, Gilles Guieu et Lionel Maltese (2010). « Perspectives fondées sur les ressources. », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 204, p. 87-103.
- Price, James L. et Charles W. Mueller (1986). « Distributive justice », dans J. L. Price et C. W. Mueller (dir.), *Handbook of organizational measurement*, Marshfield, Pitman, p. 122-127.
- Prusak, Larry (2001). « Where did knowledge management come from? », *IBM Systems Journal*, vol. 40, n° 4, p. 1002-1007.

- Purcell, John et Sue Hutchinson (2007). « Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence », *Human Resource Management Journal*, vol. 17, n° 1, p. 3-20.
- Québec. Office québécois de la langue française (2015). Site du Grand dictionnaire terminologique, [en ligne] <http://www.granddictionnaire.com>
- Québec. Secrétariat du Conseil du trésor (2010). *L'effectif de la fonction publique du Québec–2008-2009–Analyse comparative des cinq dernières années*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor.
- Québec. Secrétariat du Conseil du trésor (2013). *L'effectif de la fonction publique 2011-2012: analyse comparative des cinq dernières années*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor.
- Québec. Secrétariat du Conseil du trésor (2015). *L'effectif de la fonction publique 2012-2013: analyse comparative des cinq dernières années*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor.
- Rajagopalan, Nandini, Abdul M. A. Rasheed et Deepak K. Datta (1993). « Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions », *Journal of Management*, vol. 19, n° 2, p. 349-384.
- Rashman, Lyndsay, Erin Withers et Jean Hartley (2009). « Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature », *International Journal of Management Reviews*, vol. 11, n° 4, p. 463-494.
- Raykov, Tenko (1997). « Estimation of Composite Reliability for Congeneric Measures », *Applied Psychological Measurement*, vol. 21, n° 2, p. 173-184.
- Reychav, Iris et Jacob Weisberg (2009). « Good for workers, good for companies: How knowledge sharing benefits individual employees », *Knowledge and Process Management*, vol. 16, n° 4, p. 186-197.
- Reychav, Iris et Jacob Weisberg (2010). « Bridging intention and behavior of knowledge sharing », *Journal of Knowledge Management*, vol. 14, n° 2, p. 285-300.
- Reynaud, Emmanuèle (1982). « «Identities collectives et changement social: les cultures collectives comme dynamique d'action» », *Sociologie du travail*, vol. 24, n° 2, p. 159-177.

- Rhoades, Linda et Robert Eisenberger (2002). « Perceived organizational support: A review of the literature », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 4, p. 698-714.
- Riege, Andreas (2005). « Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider », *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, n° 3, p. 18-35.
- Riege, Andreas (2007). « Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs », *Journal of Knowledge Management*, vol. 11, n° 1, p. 48-67.
- Riege, Andreas et Nicholas Lindsay (2006). « Knowledge management in the public sector: stakeholder partnerships in the public policy development », *Journal of Knowledge Management*, vol. 10, n° 3, p. 24-39.
- Riggio, Ronald E., Ira Chaleff et Jean Lipman-Blumen (2008). *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations*, San Francisco, John Wiley & Sons.
- Rinfret, Natalie, Luc Bernier, Nathalie Houlfort, Lilly Lemay et Diane Mercier (2010). « Défis et enjeux des connaissances : la réalité des cadres de la fonction publique québécoise », *Télescope*, vol. 16, n° 1, p. 208-224.
- Rivard, Lucie et Marie-Christine Roy (2010). « Un cycle de rétention des connaissances pour combattre l'amnésie organisationnelle », *Télescope*, vol. 16, n° 1, p. 67-81.
- Rivard, Lucie et Marie-Christine Roy (dir.) (2005). *Gestion stratégique des connaissances*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Riverin, Danielle et Yanik Simard (2003). « Carrière et Économie du Savoir: L'importance de la Participation Informelle à L'organisation », *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, vol. 3, n° 1, p. 35-53.
- Robinson, Sandra L. (1996). « Trust and Breach of the Psychological Contract », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n° 4, p. 574-599.
- Robinson, Sandra L., Matthew S. Kraatz et Denise M. Rousseau (1994). « Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study », *The Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 1, p. 137-152.
- Robinson, Sandra L. et Elizabeth Wolfe Morrison (2000). « The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, n° 5, p. 525-546.

- Robinson, Sandra L. et Denise M. Rousseau (1994). « Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, n° 3, p. 245-259.
- Rogers, Carl R. (2005). *Le développement de la personne*, Paris, InterEditions.
- Rojot, Jacques, Patrice Roussel et Christian Vandenberghe (2009). *Comportement organisationnel - Vol. 3 : Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Rosnay, Joël de (1975). *Le microscope: vers une vison globale*, Paris, Editions du Seuil.
- Rosso, Brent D., Kathryn H. Dekas et Amy Wrzesniewski (2010). « On the meaning of work: A theoretical integration and review », *Research in Organizational Behavior*, vol. 30, n° 0, p. 91-127.
- Rouleau, Linda (2007). *Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Rousseau, Denise M. (1989). « Psychological and Implied Contracts in Organizations », *Employee Responsibilities & Rights Journal*, vol. 2, n° 2, p. 121-139.
- Rousseau, Denise M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks, Ca, Sage.
- Rousseau, Denise M. (2001). « Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract », *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, vol. 74, n° , p. 511.
- Rousseau, Denise M. (2011). « The individual–organization relationship: the psychological contract », dans S. Zedeck (dir.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: maintaining, expanding, and contracting the organization* (Vol. 3), Washington, DC, American Psychological Association, p. 191-220.
- Rousseau, Denise M., Pascale de Rozario, Rémi Jardat et Yvon Pesqueux (2014). *Contrat psychologique et organisations: comprendre les accords écrits et non écrits*, Pearson Education France.
- Roussel, Patrice (2000). *La motivation au travail : concept et théories*, Toulouse Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi.

- Roussel, Patrice, François Durrieu, Éric Campoy et Assaad El Akremi (2002). *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*, Paris, Économica.
- Roussel, Patrice et Frédéric Wacheux (2005). *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, Belgique, De Boeck.
- Ruggles, Rudy (1998). « The state of the notion: knowledge management in practice », *California Management Review*, vol. 40, n° 3, p. 80-89.
- Ryan, Richard M. et Edward L. Deci (2000). « Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being », *American Psychologist*, vol. 55, n° 1, p. 68-78.
- Ryu, Seewon, Seung Hee Ho et Ingoo Han (2003). « Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals », *Expert Systems with Applications*, vol. 25, n° 1, p. 113-122.
- Sahlins, Marshall D. (1972). *Stone age economics*, Hawthorne, Aldine de Gruyter.
- Saks, Alan M. et Jaimie A. Gruman (2012). « Getting Newcomers On Board: A Review of Socialization Practices and Introduction to Socialization Resources Theory », dans C. R. Wanberg (dir.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, New York, Oxford University Press, p. 27-55.
- Satorra, Albert et Peter M Bentler (2001). « A scaled difference chi-square test statistic for moment structure analysis », *Psychometrika*, vol. 66, n° 4, p. 507-514.
- Savoie, André et Luc Brunet (2000). « Climat organisationnel et culture organisationnelle: apports distincts ou redondance ? », *Revue Québécoise de Psychologie*, vol. 21, n° 3, p. 179-200.
- Scarborough, Harry et Chris Carter (2000). *Investigating knowledge management*, London, Chartered Institute of Personnel and Development.
- Schafer, Joseph L. (1999a). *NORM Users' Guide: multiple imputation of incomplete multivariate data under normal model*, 2^e éd., University Park, The Methodology Center of Pennsylvania State University.
- Schafer, Joseph L. (1999b). « NORM: Multiple imputation of incomplete multivariate data under a normal model, version 2 », *software for Windows*, vol. 95, n° , p. 98.

- Schein, Edgar H. (1985). *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H. (1999). « Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: notes toward a model of managed learning », *Reflections*, vol. 1, n° 1, p. 59-74.
- Schein, Edgar H. (2004). *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational culture and leadership*, 4^e éd., San-Francisco, Jossey-Bass.
- Schenkel, Andrew et Robin Teigland (2008). « Improved organizational performance through communities of practice », *Journal of Knowledge Management*, vol. 12, n° 1, p. 106-118.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt et Richard N. Osborn (2006). *Comportement humain et organisation* (traduit par C. d. Billy, 3^e éd., Montréal, ERPI.
- Schumacker, Randall E. et Richard G. Lomax (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling*, 3^e éd., New York, Routledge.
- Seeck, Hannele et Marjo-Riitta Parzefall (2008). « Employee agency: challenges and opportunities for psychological contract theory », *Personnel Review*, vol. 37, n° 5, p. 473-489.
- Senge, Peter M., A Kleiner, C Roberts, H Ross, G Roth et B Smith (1999). *La danse du changement*, Paris, First.
- Settoon, Randall P., Nathan Bennett et Robert C. Liden (1996). « Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity », *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, n° 3, p. 219-227.
- Shalk, René (2005). « Changes in employment relationship across time », dans J. A.-M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor et L. E. Tetrick (dir.), *The employment relationship : examining psychological and contextual perspectives*, Oxford ; New York, Oxford University Press, p. 284-311.

- Sheppard, Blair H., Jon Hartwick et Paul R. Warshaw (1988). « The Theory of Reasoned Action: A Meta-Analysis of Past Research with Recommendations for Modifications and Future Research », *Journal of Consumer Research*, vol. 15, n^o, p. 325-343.
- Shore, Lynn M. et Kevin Barksdale (1998). « Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, n^o S1, p. 731-744.
- Shore, Lynn M., Jacqueline A. M. Coyle-Shapiro, Xiao-Ping Chen et Lois E. Tetrick (2009). « Social Exchange in Work Settings: Content, Process, and Mixed Models », *Management and Organization Review*, vol. 5, n^o 3, p. 289-302.
- Shore, Lynn M., Jaqueline A.-M. Coyle Shapiro et Lois E. Tetrick (dir.) (2012). *The employee-organization relationship: applications for the 21st century*, New York, Routledge.
- Shore, Lynn M. et Lois E. Tetrick (1991). « A construct validity study of the survey of perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, n^o 5, p. 637-643.
- Shore, Lynn M. et Lois E. Tetrick (1994). « The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship », dans C. L. Cooper et D. M. Rousseau (dir.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 1), Oxford, England, John Wiley & Sons, p. 91-109.
- Shore, Lynn M., Lois E. Tetrick, M. Susan Taylor, Jaqueline A.-M. Coyle Shapiro, Robert C. Liden, Judi McLean Parks, Elizabeth Wolfe Morrison, Lyman W. Porter, Sandra L. Robinson, Mark V. Roehling, Denise M. Rousseau, René Shalk, Anne S. Tsui et Linn Van Dyne (2004). « The employee-organization relationship: a timely concept in a period of transition », dans J. J. Martocchio et G. R. Ferris (dir.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 23), London, Elsevier, p. 291-370.
- Simon, Herbert A. (1976). *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*, 3^e éd., New York, Free Press.
- Small, Cynthia T. et Andrew P. Sage (2006). « Knowledge management and knowledge sharing: A review », *Information Knowledge Systems Management*, vol. 5, n^o 3, p. 153-169.
- Sobel, Michael E. (1982). « Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models », *Sociological Methodology*, vol. 13, n^o, p. 290-312.

- Sparrowe, Raymond T. et Robert C. Liden (1997). « Process and Structure in Leader-Member Exchange », *Academy of management review*, vol. 22, n° 2, p. 522-552.
- Spender, John-Christopher (1996). « Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 17, n° Special Issue, p. 45-62.
- Spiegler, Israel (2003). « Technology and knowledge: bridging a “generating” gap », *Information & Management*, vol. 40, n° 6, p. 533-539.
- Spooner, Keri et Ali Haidar (2006). « Defining the employment relationship », *International Journal of Employment Studies*, vol. 14, n° 2, p. 63-82.
- Steger, Michael F., Bryan J. Dik et Ryan D. Duffy (2012). « Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI) », *Journal of Career Assessment*, vol. 20, n° 3, p. 322-337.
- Stein, Dan J. (1992). « Schemas in the cognitive and clinical sciences: an integrative construct », *Journal of Psychotherapy Integration*, vol. 2, n° , p. 45-63.
- Stinglhamber, Florence et Christian Vandenberghe (2004). « Favorable Job Conditions and Perceived Support: The Role of Organizations and Supervisors1 », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 34, n° 7, p. 1470-1493.
- Stoeva, Elena (2006). *La qualité des relations employés - supérieur et l'engagement organisationnel*, École des hautes études commerciales de l'Université de Montréal, Montréal.
- Stoyko, Peter et Yulin Fang (2007). *À la recherche du savoir perdu : guide pratique de gestion de la mémoire organisationnelle*, Ottawa, École de la fonction publique du Canada.
- Strati, Antonio (2000). *Theory and method in organization studies : paradigms and choices*, London, SAGE.
- Suazo, Mafk M. (2009). « The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviors », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 24, n° 2, p. 136-160.
- Szulanski, Gabriel (1996). « Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 17, n° Special Issue, p. 27-43.

- Szulanski, Gabriel (2000). « The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness », *Organizational behavior and human decision processes*, vol. 82, n° 1, p. 9-27.
- Tabachnick, Barbara G. et Linda S. Fidell (2013). *Using Multivariate Statistics*, 6^e éd., Boston, Pearson Education.
- Tajfel, Henri (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Taylor, Andrew W. (2004). « Computer-mediated knowledge sharing and individual user differences: an exploratory study », *European Journal of Information Systems*, vol. 13, n° 1, p. 52.
- Taylor, Shirley et Peter A. Todd (1995). « Understanding Information Technology Usage: A Test of Competing Models », *Information Systems Research*, vol. 6, n° 2, p. 144-176.
- Taylor, W. Andrew et Gillian H. Wright (2004). « Organizational Readiness for Successful Knowledge Sharing: Challenges for Public Sector Managers », *Information Resources Management Journal*, vol. 17, n° 2, p. 22-37.
- Teece, David J., Gary Pisano et Amy Shuen (1997). « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic management journal*, vol. 18, n° 7, p. 509-533.
- Teigland, Robin et Molly McLure Wasko (2003). « Integrating Knowledge through Information Trading: Examining the Relationship between Boundary Spanning Communication and Individual Performance* », *Decision Sciences*, vol. 34, n° 2, p. 261-286.
- Tekleab, A. G. et D. S. Chiaburu (2011). « Social exchange: Empirical examination of form and focus », *Journal of Business Research*, vol. 64, n° 5, p. 460-466.
- Tekleab, Amanuel G., Riki Takeuchi et M. Susan Taylor (2005). « Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations », *Academy of Management Journal*, vol. 48, n° 1, p. 146-157.
- Tetrick, Lois E. (2012). « Emotions: the glue that holds the employee-organization relationship together (or not) », dans L. M. Shore, J. A.-M. Coyle Shapiro et L. E. Tetrick (dir.), *The employee-organization relationship: applications for the 21st century*, New York, Routledge, p. 23-53.

- Thibaut, John W. et Laurens Walker (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*, New York, L. Erlbaum Associates.
- Thiétart, Raymond-Alain (dir.) (2007). *Méthodes de recherche en management* (3^e ed.), Paris, Dunod.
- Thompson, James D. (2003). *Organizations in action: social science bases of administrative theory*, New Brunswick, N.J., Transaction Publishers.
- Tolman, Edward C. et Egon Brunswik (1935). « The organism and the causal texture of the environment », *Psychological Review*, vol. 42, n° 1, p. 43-77.
- Tomprou, Maria et Ioannis Nikolaou (2011). « A model of psychological contract creation upon organizational entry », *Career Development International*, vol. 16, n° 4, p. 342-363.
- Townsend, Joellyn, James S. Phillips et Teri J. Elkins (2000). « Employee retaliation: The neglected consequence of poor leader-member exchange relations », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 5, n° 4, p. 457 - 463.
- Triandis, Harry C. (1980). *Values, attitudes, and interpersonal behavior*, communication présentée à la/au Nebraska Symposium on Motivation 1979 : Beliefs, attitudes and values, Lincoln.
- Trusson, Clive R., Neil F. Doherty et Donald Hislop (2014). « Knowledge sharing using IT service management tools: conflicting discourses and incompatible practices », *Information Systems Journal*, vol. 24, n° 4, p. 347-371.
- Tsoukas, Haridimos (1996). « The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach », *Strategic Management Journal*, vol. 17, n° Special Issue, p. 11-25.
- Tsui, Anne S., Jone L. Pearce, Lyman W. Porter et Angela M. Tripoli (1997). « Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment pay off? », *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 5, p. 1089-1997.
- Turnley, William H. et Daniel C. Feldman (2000). « Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, n° 1, p. 25-42.
- Uhl-Bien, Mary et John M. Maslyn (2003). « Reciprocity in Manager-Subordinate Relationships: Components, Configurations, and Outcomes », *Journal of Management*, vol. 29, n° 4, p. 511-532.

- Uhl-Bien, Mary, Ronald E. Riggio, Kevin B. Lowe et Melissa K. Carsten (2014). « Followership theory: A review and research agenda », *The Leadership Quarterly*, vol. 25, n° 1, p. 83-104.
- Vallerand, Robert J. (dir.) (2006). *Les fondements de la psychologie sociale* (2^e ed.), Boucherville, Gaëtan Morin.
- Valois, Pierre, Raymond Desharnais et Gaston Godin (1988). « A comparison of the Fishbein and Ajzen and the Triandis attitudinal models for the prediction of exercise intention and behavior », *Journal of Behavioral Medicine*, vol. 11, n° 5, p. 459-472.
- van den Hooff, Bart, Alexander P. Schouten et Stojan Simonovski (2012). « What one feels and what one knows: the influence of emotions on attitudes and intentions towards knowledge sharing », *Journal of Knowledge Management*, vol. 16, n° 1, p. 148-158.
- Van Dooren, Wouter, Chiara De Caluwe et Zsuzsanna Lonti (2012). « How to Measure Public Administration Performance », *Public Performance & Management Review*, vol. 35, n° 3, p. 489-508.
- Van Dyne, Linn et Jeffrey A. LePine (1998). « Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity », *Academy of Management Journal*, vol. 41, n° 1, p. 108-119.
- van Knippenberg, Daan (2012). « Social identity-based leadership and the employee-organization relationship », dans L. M. Shore, J. A.-M. Coyle Shapiro et L. E. Tetrick (dir.), *The employee-organization relationship: applications for the 21st century*, New York, Routledge, p. 85-111.
- Van Maanen, John et Edgar H. Schein (1979). « Toward a theory of organizational socialization », dans B. M. Staw (dir.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1), p. 209-264.
- Vandenberghe, Christian et Jose Maria Peiro (1999). « Organizational and Individual Values: Their Main and Combined Effects on Work Attitudes and Perceptions », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 8, n° 4, p. 569-581.
- Vogus, Timothy J., Naomi B. Rothman, Kathleen M. Sutcliffe et Karl E. Weick (2014). « The affective foundations of high-reliability organizing », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 35, n° 4, p. 592-596.

- Wanberg, Connie R. (dir.) (2012). *The Oxford handbook of organizational socialization*, New York, Oxford University Press.
- Wang, David (2014). « A simple lesson about the power of collaboration », *Public Administration Review*, vol. 74, n° 4, p. 444.
- Wang, Sheng et Raymond A. Noe (2010). « Knowledge sharing: a review and directions for future research », *Human Resource Management Review*, vol. 20, n° 2, p. 115-131.
- Wang, Sheng, Raymond A. Noe et Zhong-Ming Wang (2014). « Motivating knowledge sharing in knowledge management systems: a quasi-field experiment », *Journal of Management*, vol. 40, n° 4, p. 978-1009.
- Wasko, Molly McLure et Samer Faraj (2000). « "It is what one does": why people participate and help others in electronic communities of practice », *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 9, n° 2-3, p. 155-173.
- Wasko, Molly McLure et Samer Faraj (2005). « Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice », *MIS Quarterly*, vol. 29, n° 1, p. 35-57.
- Watkins, Karen E. et Victoria J. Marsick (1997). *Dimensions of the learning organization questionnaire*, Warwick, Partners for the Learning Organization.
- Watzlawick, Paul (1991). *Les cheveux du baron de Münchhausen : psychothérapie et "réalité"*, Paris, Seuil.
- Wayne, Sandy J., Lynn M. Shore et Robert C. Liden (1997). « Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective », *The Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 1, p. 82-111.
- Webster, Jane, Graham Brown, David Zweig, Catherine E. Connelly, Susan Brodt et Sim Sitkin (2008). « Beyond knowledge sharing: Withholding knowledge at work », dans J. J. Martocchio (dir.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 27), Bingley, Emerald Group Publishing, p. 1-37.
- Weick, Karl E. (1979). *The social psychology of organizing*, 2^e éd., New York, McGraw-Hill.
- Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, Sage.

- Weick, Karl E. (2001). *Making sense of the organization*, Malden, Mass., Blackwell Business.
- Weick, Karl E., Kathleen M. Sutcliffe et David Obstfeld (2005). « Organizing and the Process of Sensemaking », *Organization Science*, vol. 16, n° 4, p. 409-421.
- Weiss, Howard M. et Russell Cropanzano (1996). « Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work », dans B. M. Staw et L. L. Cummings (dir.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (Vol. 18), Greenwich, JAI Press, p. 1-74.
- Weldy, Teresa G. (2009). « Learning organization and transfer: strategies for improving performance », *The Learning Organization*, vol. 16, n° 1, p. 58-68.
- Wernerfelt, Birger (1984). « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, n° 2, p. 171-180.
- Wettenhall, Roger (2011). « Organisational amnesia: a serious public sector reform issue », *International Journal of Public Sector Management*, vol. 24, n° 1, p. 80-96.
- Willem, Annick, Ans De Vos et Marc Buelens (2010). « Comparing Private and Public Sector Employees' Psychological Contracts. Do they attach equal importance to generic work aspects? », *Public Management Review*, vol. 12, n° 2, p. 275 - 302.
- Willer, Robb, Francis J. Flynn et Sonya Zak (2012). « Structure, Identity, and Solidarity: A Comparative Field Study of Generalized and Direct Exchange », *Administrative Science Quarterly*, vol. 57, n° 1, p. 119-155.
- Winter, Sydney G (1993). « On Coase, competence, and the corporation », dans O. E. Williamson et S. G. Winter (dir.), *The nature of the firm : origins, evolution, and development*, Oxford, Oxford University Press, p. 179 - 195.
- Witherspoon, Candace L., Jason Bergner, Cam Cockrell et Dan N. Stone (2013). « Antecedents of organizational knowledge sharing: a meta-analysis and critique », *Journal of Knowledge Management*, vol. 17, n° 2, p. 250-277.
- Wright, Patrick M. et Lisa Hisae Nishii (2007). *Strategic HRM and organizational behavior: integrating multiple levels of analysis*, Ithaca, Cornell University.

- Wrzesniewski, Amy, Jane E. Dutton et Gelaye Debebe (2003). « Interpersonal sensemaking and the meaning of work », *Research in Organizational Behavior*, vol. 25, n° 0, p. 93-135.
- Yang, Baiyin, Karen E. Watkins et Victoria J. Marsick (2004). « The construct of the learning organization: dimensions, measurement, and validation », *Human Resource Development Quarterly*, vol. 15, n° 1, p. 31-55.
- Yang, Baiyin, Zheng Wei et Chris Viere (2009). « Holistic Views of Knowledge Management Models », *Advances in Developing Human Resources*, vol. 11, n° 3, p. 273-289.
- Yang, Jen-Te (2007). « Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture », *Tourism Management*, vol. 28, n° 2, p. 530-543.
- Yang, Jen-Te (2009). « Individual attitudes to learning and sharing individual and organisational knowledge in the hospitality industry », *The Service Industries Journal*, vol. 29, n° 12, p. 1723 - 1743.
- Yi, Jialin (2009). « A measure of knowledge sharing behavior: scale development and validation », *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 7, n° 1, p. 65-81.
- Zack, Michael H. (1999). « Developing a knowledge strategy », *California Management Review*, vol. 41, n° 3, p. 125-145.
- Zack, Michael H. (2002, 5-6 avril). *A strategic pretext for knowledge management, communication présentée à la/au The third european conference on organisational knowledge, learning and capabilities, Athènes, Grèce.*
- Zahra, Shaker A. et Gerard George (2002). « Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension », *The Academy of Management Review*, vol. 27, n° 2, p. 185-203.
- Zajonc, Robert B. (2000). « Feeling and thinking: closing the debate over the independence of affect », dans J. P. Forgas (dir.), *Feeling and thinking: the role of affect in social cognition*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 31-58.
- Zhao, Hao, Sandy J. Wayne, Brian C. Glibkowski et Jesus Bravo (2007). « The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis », *Personnel Psychology*, vol. 60, n° 3, p. 647-680.

Zheng, Wei, Baiyin Yang et Gary N. McLean (2010). « Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management », *Journal of Business Research*, vol. 63, n° 7, p. 763-771.