

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche Scientifique



Université Mustapha Stambouli Mascara



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion

## Thèse

Présentée pour l'obtention du diplôme de

**Doctorat 3ème cycle**

**Spécialité : Management des organisations**

**Option : Management**

Thème

**Knowledge Management & Culture**

**Par :** Abir AMARNI

**Sous la direction du :** DR. Kamel HACHEMAOUI

## Jury

<b>Président</b>	TCHIKO Faouzi	<b>Professeur</b>	Université de Mascara
<b>Rapporteur</b>	HACHEMAOUI Kamel	<b>MCA</b>	Université de Mascara
<b>Examineur</b>	REGUIG Mohamed Khelifa	<b>MCA</b>	Université de Mascara
<b>Examineur</b>	NAIT IBRAHIM Boussad	<b>MCA</b>	Centre universitaire Ain Temouchent
<b>Examineur</b>	NOUALA Meriem	<b>MCA</b>	Centre universitaire Ain Temouchent

Année universitaire 2020/2021

# *Dédicaces*

*Je dédie ce travail à :*

*Mes parents*

*Ma sœur & mon frère*

*A tous ceux qui ont cru en  
moi...*

## Remerciements

Je tiens en premier lieu, à exprimer ma profonde reconnaissance à mon directeur de thèse, **Dr. Kamel HACHEMAOUI** pour ses conseils, son soutien et ses encouragements durant cette recherche qui m'ont permis d'avancer et de mener à terme ce présent travail. Je le remercie tout particulièrement pour la confiance qu'il m'a témoignée et pour sa disponibilité.

Je remercie profondément **Professeur Abderrahmane CHENNINI**, pour son accompagnement et ses orientations ainsi que tous les membres du laboratoire PM, recherche et innovation de la Faculté des Sciences Commerciales, Economiques et de Gestion de Mascara, qui ont rendu ces années de thèse très agréables par leur amitié, leur soutien moral et leurs encouragements.

Mes remerciements s'adressent également aux membres de Jury qui m'ont fait l'honneur de bien vouloir étudier avec attention mon travail.

**Résumé :**

Cette étude apporte une compréhension approfondie de l'impact de la culture organisationnelle sur le partage de connaissances ainsi que l'effet modérateur des motivations individuelles sur cette relation. Afin de cerner notre problématique de recherche, nous nous sommes basés sur une revue de littérature exhaustive tridimensionnelle, ainsi qu'une approche fondée sur la connaissance nommée « Knowledge-Based View »

Sur la base de l'analyse critique de ces études nous avons posé des hypothèses qui permettent d'étudier les relations directes et indirectes entre le partage des connaissances, la culture organisationnelle et les motivations individuelles. Chacune des variables ont été expliquée par des dimensions extraites de la littérature.

Le modèle a été testé par des enquêtes réalisées au sein de 11 sociétés opérant dans le secteur industriel. Une série d'analyse (descriptive, exploratoire (AFE), confirmatoire (AFC), de corrélation, de régression et enfin de SEM) des données obtenues par les questionnaires remplis, nous a permis de fournir des preuves empiriques pour certaines hypothèses proposées et confirment que les motivations individuelles améliorent l'impact de la culture organisationnelle sur le partage de connaissances.

**Mots clés :** partage des connaissances, motivations individuelles, la culture organisationnelle, Knowledge Management.

**Abstract :**

This study treats the problematic of the impact of organizational culture on knowledge sharing. In order to give a better understanding of this impact and try to emphasize on the sense and the nature of the relation between these two variables, we have considered individual motivations as moderators in this relationship. This problematic is the result of a literature review axed mainly on knowledge-based view approach.

Based on the critical analysis of these studies, we have posed hypotheses that allow us to measure the direct and indirect effects between knowledge sharing, organizational culture and individual motivations. Each of the variables were represented by dimensions.

The model has been tested by surveys carried out in 11 companies operating in the industrial sector. After a complete analysis (descriptive, exploratory (AFE), confirmatory (AFC), correlation, regression and finally SEM) of the data collected through self-administered questionnaires, the results have shown that individual motivations improve the impact of organizational culture on knowledge sharing. Having said so, organizations can play on the motivational areas rather than the organizational culture to improve knowledge sharing behavior.

**Keywords:** knowledge sharing, individual motivations, organizational culture, Knowledge Management.

## ملخص:

تقدم هذه الدراسة فهماً للعلاقة بين الثقافة التنظيمية و مشاركة المعرفة، كما أنها تقوم بدراسة تأثير الدوافع الفردية كمتغيرات معدلة على هاته العلاقة. لتحديد مشكلة بحثنا، اعتمدنا على مراجعة شاملة للأدبيات ، بالإضافة إلى النهج القائم على المعرفة.

بناءً على التحليل النقدي لدراسات سابقة، وضعنا فرضيات تسمح لنا بدراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين مشاركة المعرفة، الثقافة التنظيمية والدوافع الفردية. تم تمثيل كل من المتغيرات بأبعاد.

تم اختبار النموذج من خلال دراسات استقصائية أجريت في 11 شركة عاملة في القطاع الصناعي. بعد إجراء سلسلة من التحليلات الإحصائية (تحليل وصفي، استكشافي (AFE) ، وتأكيدي (AFC) ، تحليل الارتباط، الانحدار، وأخيراً SEM) للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيانات ، توصلنا إلى أن الدوافع الفردية تحسن تأثير الثقافة التنظيمية على مشاركة المعرفة.

**الكلمات المفتاحية:** مشاركة المعرفة، الدوافع الفردية، الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة.

## Table des matières

<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>x</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>xii</b>
<b>Liste des acronymes et abréviations</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Chapitre 1 : Introduction générale</b> .....	<b>1</b>
1.1.Introduction .....	1
1.2.Objectifs de l'étude.....	2
1.3.Question de recherche .....	3
1.4.Hypothèses.....	3
1.5.Etat de l'art .....	3
1.6.Positionnement épistémologique .....	5
1.7.Le choix de la méthode de recherche .....	6
1.8.Plan de recherche.....	7
1.9.Organisation des chapitres .....	9
<b>Chapitre 2 : Cadre conceptuel et revue de littérature</b> .....	<b>11</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1. Naissance et évolution du champ d'étude</b> .....	<b>12</b>
2.1.1. Historique et Emergence du Knowledge Management .....	12
2.1.2. Le concept du Knowledge Management .....	13
2.1.3. Les activités du Knowledge Management .....	16
<b>2.2. Soubassements théoriques : La connaissance et le partage de connaissances</b> .....	<b>19</b>
2.2.1. Postulats théoriques .....	19
2.2.2. Le concept de la connaissance au sein des organisations .....	22
2.2.3. Le concept du partage des connaissances .....	28
<b>2.3. La culture organisationnelle et les motivations individuelles : déterminants du partage des connaissances</b> .....	<b>32</b>
2.3.1. Cadre théorique de la culture organisationnelle .....	32
2.3.2. La relation entre la culture organisationnelle et le partage de connaissances .....	36
2.3.3. Effet des motivations individuelles sur le partage de connaissances .....	43
<b>Conclusion chapitre 2</b> .....	<b>48</b>
<b>Chapitre 3 : Méthodologie de recherche</b> .....	<b>49</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>49</b>
<b>3.1. Définition du cadre de recherche</b> .....	<b>50</b>
3.1.1. Présentation du modèle de recherche .....	50

3.1.2. Développement des hypothèses .....	51
3.1.3. Opérationnalisation des variables d'étude .....	58
<b>3.2. Méthode de collecte des données .....</b>	<b>60</b>
3.2.1. Nature des données collectées .....	61
3.2.2. Définition de la population et l'échantillon de l'étude .....	62
3.2.3. Développement de l'instrument de mesure .....	64
<b>3.3. Méthode analytique pour l'étude quantitative .....</b>	<b>67</b>
3.3.1. Développement de l'échelle de mesure .....	68
3.3.2. Epuration de l'échelle de mesure .....	71
3.3.3. Modélisation par les équations structurelles .....	80
<b>Conclusion chapitre 3.....</b>	<b>86</b>
<b>Chapitre 4 : Résultats et analyse des données .....</b>	<b>87</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>87</b>
<b>4.1. Analyse descriptive .....</b>	<b>88</b>
4.1.1. Analyse des profils des répondants.....	89
4.1.2. Orientation tacite et explicite des répondants .....	93
<b>4.2. Evaluation des hypothèses multivariées .....</b>	<b>93</b>
4.2.1. Test de normalité .....	94
4.2.2. Test de multi-colinéarité et Analyse de corrélation .....	97
4.2.3. Test de linéarité : Analyse de régression et analyse de variance (ANOVA).....	100
<b>4.3. Evaluation du modèle de mesure .....</b>	<b>101</b>
4.3.1. Analyse factorielle confirmatoire (AFC) .....	102
4.3.2. Ajustement du modèle (Model Fit) .....	110
4.3.3. Modèle de mesure final .....	113
<b>4.4. Evaluation du modèle structurel .....</b>	<b>116</b>
4.4.1. Test des hypothèses : Relation directe.....	117
4.4.2. Test d'hypothèses : Effet modérateur des motivations individuelles .....	118
<b>Conclusion chapitre 4.....</b>	<b>126</b>
<b>Chapitre 5 : Discussion des résultats .....</b>	<b>127</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>127</b>
<b>5.1. Impact de la culture organisationnelle sur le partage de connaissances : Effet modérateur des motivations individuelles .....</b>	<b>128</b>
5.1.1. Système de récompense .....	128
5.1.2. Valeurs organisationnelles.....	129
5.1.3. Leadership.....	130

5.1.4. Communication.....	132
<b>5.2. Limite de l'étude .....</b>	<b>133</b>
<b>5.3. Futures orientations .....</b>	<b>133</b>
<b>5.4. Contribution théorique et implications managériales.....</b>	<b>134</b>
5.1.1. Contribution théorique.....	134
5.1.2. Implications managériales .....	134
<b>Conclusion chapitre 5.....</b>	<b>135</b>
<b>Conclusion générale</b>	
<b>Références bibliographique</b>	
<b>Annexe A</b>	
<b>Annexe B</b>	

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Définition du Knowledge Management .....	13
Tableau 2 : Modèles théoriques des différentes activités du processus KM.....	17
Tableau 3 : Opérationnalisation des variables.....	59
Tableau 4 : Répartition de l'échantillon.....	63
Tableau 5 : Références de mesure.....	70
Tableau 6 : Analyse de fiabilité pour l'étude pilote (Alpha Cronbach).....	72
Tableau 7 : Cohérence interne de la dimension don de connaissances.....	73
Tableau 8 : Cohérence interne de la dimension collecte de connaissances .....	73
Tableau 9 : Cohérence interne de la dimension collecte de connaissances .....	73
Tableau 10 : Cohérence interne de la dimension valeurs organisationnelles.....	73
Tableau 11 : Cohérence interne de la dimension leadership .....	74
Tableau 12 : Cohérence interne de la dimension communication .....	74
Tableau 13: Cohérence interne de la confiance mutuelle .....	74
Tableau 14 : Cohérence interne de l'altruisme .....	74
Tableau 15: Cohérence interne de l'auto-efficacité .....	74
Tableau 16 : Cohérence interne de la réciprocité.....	75
Tableau 17 : Indice KMO et test de Bartlett pour le construit « partage de connaissances » ..	76
Tableau 18 : Tableau 18 : Matrice des composantes après rotation pour le construit « partage de connaissance ».....	76
Tableau 19: La variance expliquée pour le construit « partage de connaissances » .....	77
Tableau 20 : Indice de KMO et test de Bartlett .....	78
Tableau 21: Matrice des composantes après rotation Varimax « motivations individuelles »	78
Tableau 22 : Matrice des composantes après rotation Varimax « culture organisationnelle »	80
Tableau 23: Les indices d'ajustement globaux .....	83
Tableau 24 : Les caractéristiques des participants .....	89
Tableau 25: Test de Skewness et Kurtosis, moyenne et écart type pour la variable partage de connaissances .....	95
Tableau 26 : Test de Skewness et Kurtosis, moyenne et écart type pour les motivations individuelles .....	95
Tableau 27: Test de Skewness et Kurtosis, moyenne et écart type pour la culture organisationnelle .....	96
Tableau 28 : Test de multicolinéarité .....	97
Tableau 29: Analyse de corrélation entre le partage de connaissances, les facteurs de la culture organisationnelle et les motivations individuelles .....	99
Tableau 30 : Analyse de régression entre le partage des connaissances et la culture organisationnelle .....	100
Tableau 31: Coefficients de régression .....	100
Tableau 32: Test ANOVA « partage des connaissances et les facteurs de la culture organisationnelle » .....	101
Tableau 33: Résultats du modèle de mesure AVE, CR, Alpha de Cronbach .....	106
Tableau 34: Validité discriminante .....	109
Tableau 35: Indices d'ajustement pour le construit « partage de connaissances » .....	110
Tableau 36: Indices d'ajustement pour le construit « motivations individuelles ».....	111

Tableau 37: Indices d'ajustement pour le construit « culture organisationnelle ».....	112
Tableau 38: Sélection des items pour la re-spécification du modèle .....	115
Tableau 39: Test d'ajustement du modèle de mesure final .....	115
Tableau 40: Test d'hypothèse des relations directes .....	117
Tableau 41: Résultats des effets indirects .....	124

## Liste des figures

Figure 1 : Plan de recherche .....	8
Figure 2 : Cycle du Knowledge Management.....	18
Figure 3 : Les connaissances de l'entreprise.....	24
Figure 4 : Le modèle SECI .....	25
Figure 5 : La spirale de connaissance organisationnelle .....	27
Figure 6 : Modèle proposé .....	50
Figure 7 : Développement des hypothèses de recherche.....	57
Figure 8 : Type de questionnaires .....	66
Figure 9 : Le paradigme de Churchill (Churchill, 1979).....	69
Figure 10 : Tracé d'effondrement pour le construit « partage de connaissances ».....	70
Figure 11 : Distribution de l'échantillon selon le sexe.....	90
Figure 12 : Distribution de l'échantillon en fonction de l'âge .....	91
Figure 13 : Distribution de l'échantillon selon le niveau d'étude .....	91
Figure 14 : Distribution de l'échantillon en fonction du poste occupé .....	92
Figure 15 : Distribution de l'échantillon en fonction des années d'anciennetés .....	92
Figure 16 : Orientation tacite et explicite de connaissances .....	93
Figure 17 : Structure factorielle du partage de connaissances .....	104
Figure 18 : Analyse factorielle des motivations individuelles .....	105
Figure 19 : Analyse factorielle confirmatoire de la culture organisationnelle .....	106
Figure 20 : Modèle de mesure initial .....	113
Figure 21 : Modèle de mesure final .....	114
Figure 22 : Analyse de chemin des relations directes .....	117
Figure 23 : Analyse du chemin « réciprocité et altruisme ».....	118
Figure 24 : Effet modérateur de la réciprocité .....	119
Figure 25 : Effet modérateur de l'altruisme .....	119
Figure 26 : Analyse du chemin d'interaction « confiance mutuelle, réciprocité, auto-efficacité, altruisme ».....	120
Figure 27 : Effet modérateur de la réciprocité .....	121
Figure 28 : Effet modérateur de l'auto-efficacité .....	121
Figure 29 : Effet modérateur de la confiance mutuelle .....	122
Figure 30 : Effet modérateur de l'altruisme .....	122
Figure 31 : Analyse du chemin d'interaction « confiance mutuelle » .....	123
Figure 32 : Effet modérateur de la confiance mutuelle .....	123
Figure 33 : Analyse du chemin « Auto-efficacité » .....	124
Figure 31 : Effet modérateur de l'auto-efficacité sur la relation entre la communication et le partage de connaissances.....	124
Figure 32 : Modèle final de l'étude.....	138

## Liste des acronymes et des abréviations

AE	:	Euto-efficacité
AFC	:	Analyse factorielle confirmatoire
AFE	:	Analyse factorielle exploratoire
AGFI	:	Adjusted goodness of fit index
ALT	:	Altruisme
CFI	:	Comparative fit index
CM	:	Confiance mutuelle
CO	:	Collecte de connaissances
COM	:	Communication
DON	:	Don de connaissances
GFI	:	Gknowledge- Based view
KM	:	knowledge management
KMO	:	Kayser meyer olkin
LDP	:	Leadership
NFI	:	Normed fit index
RBV	:	Resource-Based View
RCP	:	Réciprocité
RMR	:	Roat mean square residuel
RMSEA	:	Root Mean Square Error of Approximation
SECI	:	Socialisation – externalisation – combinaison – internalisation
SEM	:	Structural equation modeling
SR	:	Système de récompense
TLI	:	Tucker-Lewis index
Varimax	:	Rotation orthogonale
VO	:	Valeurs organisationnelles

## 1.1. Introduction

Le schéma traditionnel des entreprises qui consiste en l'investissement des capitaux dans le processus de production de biens et de services, en vue de l'obtenir des revenus destinés à l'augmentation du capital matériel de richesse est considéré comme une boucle productive rémunératrice. L'objectif ultime des entreprises était de maintenir cette boucle et de la rendre efficace et optimale. L'introduction des systèmes d'information a renouvelé cette vision purement fonctionnelle de l'entreprise.

Ces dernières années, l'environnement économique a évolué d'une manière drastique, où la concurrence est devenue de plus en plus accrue, au point que les entreprises d'aujourd'hui doivent déployer des efforts afin de garder leurs places dans le marché et améliorer leurs positions concurrentielles. Par conséquent, les entreprises ont pris davantage conscience du changement paradigmatique dans les ressources. Ce changement réside dans le passage des ressources organisationnelles socio-économiques vers l'économie du savoir. Cette importante mutation a largement contribué à l'émergence des théories de connaissances qui tentent de relier les visions classiques des métiers de base avec de nouvelles exigences. Les fondements de ces théories considèrent la connaissance comme un facteur clé de succès, qui permet à l'entreprise de détenir un avantage compétitif durable (Penrose, 1959 ; Wernefelt, 1984, Barney, 1991).

Face à l'intensification de la concurrence, les entreprises aperçoivent dans le Management des connaissances un moyen de gérer au mieux son capital intellectuel afin de se démarquer des autres concurrents. Permettant d'obtenir une vision et une compréhension de l'ensemble des compétences et du savoir-faire de l'entreprise, le Management des connaissances est susceptible d'être utilisé à tous les niveaux.

Ce domaine a suscité la curiosité et l'intérêt d'un nombre important de chercheurs, cela est dû à sa diversité et à sa profondeur. En effet, le Management des connaissances englobe plusieurs activités dont le partage des connaissances qui permet la transmission et l'afflux de tous types de savoir entre les employés. Un large spectre de la littérature interactionniste sociale a plaidé pour cette importante action humaine dans la création de la valeur au sein des entreprises.

De nombreux praticiens et universitaires supposent que, dans la mesure où le partage des connaissances est essentiel pour atteindre les résultats collectifs, les individus partagent ce qu'ils savent dans le cadre de leurs tâches. Cependant, de nombreuses entreprises et institutions ont constaté que le partage des connaissances n'est pas vraiment une pratique récurrente, et elle dépend de plusieurs paramètres organisationnels et personnels (Hansen et al., 1999).

En l'occurrence, les organisations reconnaissent de plus en plus la nécessité de soutenir les principes de partage des connaissances entre ses membres, afin de rendre cette ressource plus efficace et plus rentable. Cependant, une compréhension de ce processus ainsi que les facteurs qui sont susceptibles de l'influencer s'avère cruciale.

Dans cet optique, un examen de littérature nous a conduits à constater que les chercheurs ont identifié un nombre important de facteurs qui peuvent influencer l'activité de partage des connaissances, principalement la culture organisationnelle (Lee and Choi, 2003; Connelly and Kelloway, 2003; Taylor and Wright, 2004 ; King and Marks, 2008 ; Wasko and Faraj, 2005 ; Cabrera and Cabrera, 2002). Elle est reconnue par la communauté des chercheurs comme un système de valeurs et de croyances qui forment l'identité de l'entreprise et définissent les comportements, les attitudes ainsi que les motivations des employés.

De plus, étant donné que le partage des connaissances est lié à l'individu et ces caractéristiques personnelles, il est nécessaire de comprendre les motivations qui le poussent à adopter ce comportement. Plusieurs chercheurs ont confirmé que les motivations individuelles déterminent l'intention et le comportement de partage des connaissances au sein des entreprises (Huang, Davison et Gu, 2008 ; Wang et Hou, 2015 ; Hung et all., 2005 ; Lin, 2007 ; Osterloh et Frey, 2000). Elles sont définies comme des éléments psychologiques guidant la direction, l'intensité et la persistance d'un individu à adopter un comportement spécifique dans un contexte bien déterminé (Cerasoli et al., 2014).

Le secteur industriel est un contexte de recherche important et spécifique. Selon Edge (2005), le management des connaissances a le potentiel d'influencer considérablement et d'améliorer les processus de régénération du secteur industriel. En effet, dans ce secteur, le Knowledge Management est un puissant catalyseur de la volonté actuelle d'accroître l'efficacité dans tous les domaines (Mcadam et Reid, 2000). De plus, le secteur industriel a des divisions du travail spécifiques qui dissuadent le partage des connaissances et cette situation rend la fourniture de connaissances plus difficile que dans d'autre secteur (Gau, 2011). Par conséquent, étudier le Knowledge management ou le management de connaissance dans le secteur industriel nécessite un programme de recherche distinct (Massaro et all. 2015). Notre recherche s'est intéressée à ce secteur particulier en étudiant un groupe d'entreprise activant dans le secteur industriel.

### 1.2. Objectifs de l'étude

La contribution de cette étude s'incarne dans la compréhension de l'impact des différents facteurs de la culture organisationnelle sur le partage des connaissances et l'effet de modération

## Chapitre 1 : Introduction générale

des motivations individuelles dans le domaine de l'industrie. Nos objectifs principaux consistent à :

- Examiner l'influence de la culture organisationnelle sur le partage des connaissances.
- Comprendre l'effet de modération des motivations individuelles sur la relation entre le partage des connaissances et la culture organisationnelle.

### 1.3. Question de recherche

La question de recherche nous permet de cadrer notre travail et d'atteindre nos objectifs. Elle est formulée comme suit :

**Quel est l'impact de la culture organisationnelle sur le partage des connaissances ? et quel est l'effet des motivations individuelles sur cette relation ?**

### 1.4. Hypothèses

En concordance avec notre question de recherche, les hypothèses suivantes ont été formulées :

- La culture organisationnelle a un impact positif sur le partage des connaissances.
- Les motivations individuelles ont un effet modérateur positif sur la relation entre le partage des connaissances et la culture organisationnelle.

Ces hypothèses seront par la suite développées et soumises à des tests afin de les accepter ou rejeter.

### 1.5. Etat de l'art

Le partage des connaissances est une activité multidimensionnelle, elle implique plusieurs compétences contextuelles, cognitives et communicatives, elle est reconnue par les organisations comme une source et un atout stratégique important de pouvoir qui garantit un avantage concurrentiel durable (Siakas, Georgiadou et Balstrup, 2010). En outre, le partage des connaissances peut apporter une efficacité accrue (Gupta et Govindarajan, 2000) car, contrairement à d'autres atouts organisationnels, les connaissances ont tendance à augmenter lorsqu'elles sont utilisées ou partagées, comme confirment Davenport et Prusak (1998) : « les idées génèrent de nouvelles idées et les connaissances partagées restent entre les mains du donneur, tandis qu'elles enrichissent le destinataire ».

De nombreuses études ont tenté de comprendre et de maîtriser le processus de partage des connaissances en se basant sur différentes théories et perspectives, notamment comportementales,

sociales et culturelles. En effet, en s'appuyant sur la théorie basée sur les ressources ainsi que la théorie basée sur la connaissance, les chercheurs ont tenté d'identifier les facteurs qui influencent le partage des connaissances pour aider et permettre aux entreprises de gérer leurs connaissances organisationnelles de manière constructive. Un examen approfondie de la littérature nous a mené à identifier ces facteurs soient : individuels, structurels, culturels et organisationnels (Lin et Lee, 2004; Lin, 2007; Yang et Chen, 2007 ; Liao et al., 2007; Yu et al., 2007; Rhodes et al., 2008; Ho, 2009; Ipe, 2003; Lilleoere et Hansen, 2011).

La culture organisationnelle est l'un des éléments qui ont été abordé largement dans la littérature. Elle a été reconnue comme l'un des facteurs les plus influençant dans le processus de partage des connaissances, à prendre en compte pour augmenter le taux de réussite du système d'entreprise (Gou 2014 ; Shao et al. 2015). Elle influence la façon dont les employés pensent, agissent et répondent aux missions d'amélioration des processus de partage des connaissances (Passos, Dias-Neto, et da Silva Barreto, 2012). En outre, la culture influence la volonté et le comportement des employés en termes de partage des connaissances. En effet, les effets culturels peuvent encourager ou entraver les activités de partage des connaissances des employés (De Long et Fahey, 2000, Jones et al., 2006). Levine et al. (2000) ont appuyé qu'« une organisation qui soutienne le partage des connaissances parmi ses membres et s'engage à inclure et à concilier plusieurs points de vue est susceptible d'établir des processus efficaces et efficients ainsi que d'améliorer la vie organisationnelle». Plusieurs auteurs ont constaté également que les éléments culturels tels que la communication, le système de récompense et la structure organisationnelle ainsi que le style de leadership et la confiance mutuelle sont positivement liés au partage des connaissances dans les organisations (Kerr et Clegg, 2007 ; Al-Alawi et al., 2007).

Dans la même perspective, les motivations individuelles ont été également identifiées comme un élément déterminant le comportement général (Deci et Ryan, 1987). Etant donnée que le partage des connaissances est considéré comme un comportement et dépend essentiellement de l'individu, ces caractéristiques et plusieurs d'autre éléments personnels, les organisations doivent le mettre au centre de l'attention et appréhender ces motivations et ces attentes.

Les chercheurs ont constaté qu'il y a un manque relatif d'attention accordée à la compréhension du lien entre motivation et comportement de partage des connaissances (Kalling et Styhre, 2003). Par conséquent, l'un des principaux défis de la gestion des connaissances consiste à motiver les gens à partager leurs connaissances avec d'autres, tout en rendant leur contribution visible et concrète (Holthouse, 1998). Davenport et Prusak (1998) ont soutenu que le temps, l'énergie et les connaissances des personnes sont limités, de sorte qu'ils se demandent éventuellement si la valeur de leur contribution à la connaissance est récompensée. Cette

récompense peut être de nature extrinsèque ou intrinsèque (Benabou et Tirole, 2003; Ryan et Deci, 2000). Pour cette raison, les organisations ont mis au point une grande variété de pratiques de gestion des connaissances utilisant des incitations pour développer le partage des connaissances. Des recherches antérieures ont mis en évidence l'importance de la motivation pour que le comportement contribue à la connaissance (Kankanhalli et al., 2005; Wasko et Faraj, 2005). Cependant, certains résultats ont été équivoques. Par exemple, certaines recherches (Hall, 2001a, 2001b; Kankanhalli et al., 2005) ont révélé une relation positive entre les récompenses économiques telles qu'une augmentation de salaire, une prime ou un bonus et le partage des connaissances. Par contre, d'autres ont trouvé une relation de négativisme (Bock et Kim, 2002; Bock et al., 2005).

### 1.6. Positionnement épistémologique

L'épistémologie d'origine se distingue du terme vague de la philosophie des sciences par sa précision et sa profondeur, elle est l'étude critique des principes, des hypothèses et des résultats des diverses sciences qui vise à cerner et comprendre leur origine logique et leur portée objective ainsi que de déterminer la manière dont les savoirs sont organisés (Lalande, 1991 ; Fourez, 1988). D'après Cohen (1996), l'épistémologie correspond à un simple retour critique de la connaissance sur elle-même, sur son objet, sur ses conditions de formation et de légitimité, elle représente la philosophie de connaissance, la théorie des sciences ou encore comme la théorie de la connaissance.

En effet, la posture épistémologique dans les sciences de gestion revêt une action primordiale pour le chercheur. Elle influence le chemin emprunté pour produire de nouvelles connaissances pertinentes. D'autant plus, elle permet d'orienter, de guider le chercheur dans l'élaboration de son étude et de lui doter de principes, de paradigmes régulateurs de l'activité de recherche, de repères problématiques et méthodologiques dans la conduite du processus de recherche, et ceci afin de conférer à une démarche plus cohérente et rigoureuse (Saunders et al., 2009), d'où l'importance du choix du positionnement épistémologique. En plus de l'épistémologie, le paradigme de recherche peut également être basé sur des hypothèses ontologiques liées à la vision du chercheur sur le monde social et humain (Hirschheim et Klein, 1998). Il existe deux grandes catégories d'ontologies : l'objectivisme et le subjectivisme. La vision objectiviste est que les entités sociales existent en réalité en dehors des acteurs sociaux. En revanche, la vision subjectiviste serait que les phénomènes sociaux sont créés à partir des perceptions et des actions qui en résultent des acteurs sociaux et sont donc constamment révisés (Collis et Hussey, 2009).

En prenant en considération le domaine et les objectifs de recherche, nous avons adopté une position épistémologique d'interprétativisme et une ontologie de nature subjective.

Les hypothèses fondatrices de l'interprétativisme stipulent que la réalité est multiple et relative et dépendent sur d'autres sens en termes de signification ce qui rend son interprétation plus difficile (Hudson et Ozanne, 1988 ; Lincoln et Guba, 1985 ; Neuman, 2000). Ce courant soutient également que ce qui est connaissable relève de l'expérience et du vécu de l'individu. Il postule aussi, que la connaissance est socialement produite (Carson et al., 2001 ; Hirschman, 1985 ; Berger et Luckman, 1967).

Le paradigme interprétativiste cherche à dépasser le cadre de recherche imprégné des modèles structurés en se focalisant sur les interprétations des interactions humaines et donner un sens à ce qui est perçu comme une réalité (Carson et al., 2001 ; Black, 2006). Il vise à comprendre et interpréter les significations du comportement humain plutôt que de généraliser et de prédire les causes et les effets.

Le phénomène étudié dans notre recherche est le partage des connaissances qui implique une interaction sociale entre les membres de l'organisation, et qui est impacté par plusieurs facteurs. Dans cette perspective, l'interprétativisme est la position la plus appropriée pour mener cette étude et répondre aux questions de la recherche et atteindre les objectifs fixés et bien déterminés.

### **1.7. Le choix de la méthode de recherche**

Au-delà du positionnement épistémologique, le choix d'une méthode de recherche pour la réalisation d'un projet de recherche spécifique est également très important pour la réussite du projet (Saunders et al., 2009). Une telle méthodologie peut guider la conduite de la recherche et affecter la qualité des résultats de la recherche. Cependant, le choix d'une méthodologie appropriée pour la recherche n'est pas une tâche facile en raison de la disponibilité de nombreuses méthodes, techniques et procédures, et de la nature spécifique du projet de recherche (Saunders et al., 2009). Les deux approches couramment utilisées dans les recherches sont les approches déductives et inductives (Collis et al., 2003; Saunders et al., 2009).

L'approche inductive est une approche de recherche impliquant le développement d'une théorie à la suite de l'observation des données empiriques et des travaux allant d'observations spécifiques à des généralisations et théories plus larges (Collis et Hussey, 2009). En revanche, l'approche déductive consiste à tester une théorie soumise à des tests rigoureux, qui se concentre sur le test d'hypothèses nécessitant une méthodologie structurée afin de rendre les éléments de

recherche opérationnels de manière à permettre une mesure quantitative des faits (Beryman et Bell, 2007). Cette étude vise principalement à tester le cadre de recherche et les hypothèses décrits. Par conséquent, l'approche déductive est la plus adéquate.

La méthode de recherche quantitative met l'accent sur la quantification dans la collecte et l'analyse de données. De telle méthode implique généralement l'utilisation d'analyses statistiques afin de tirer des conclusions significatives de la recherche (Adams et al., 2007). Cette étude porte principalement sur l'impact qu'a la culture organisationnelle sur le partage des connaissances ainsi que le rôle modérateur de l'influence des motivations individuelles sur la relation entre ces deux variables. Même si de nombreuses études ont abordé ces concepts, il existe peu de modèles ou de modèles bien établis pour expliquer les interactions et les influences ainsi que la modération qui existent entre ces trois variables.

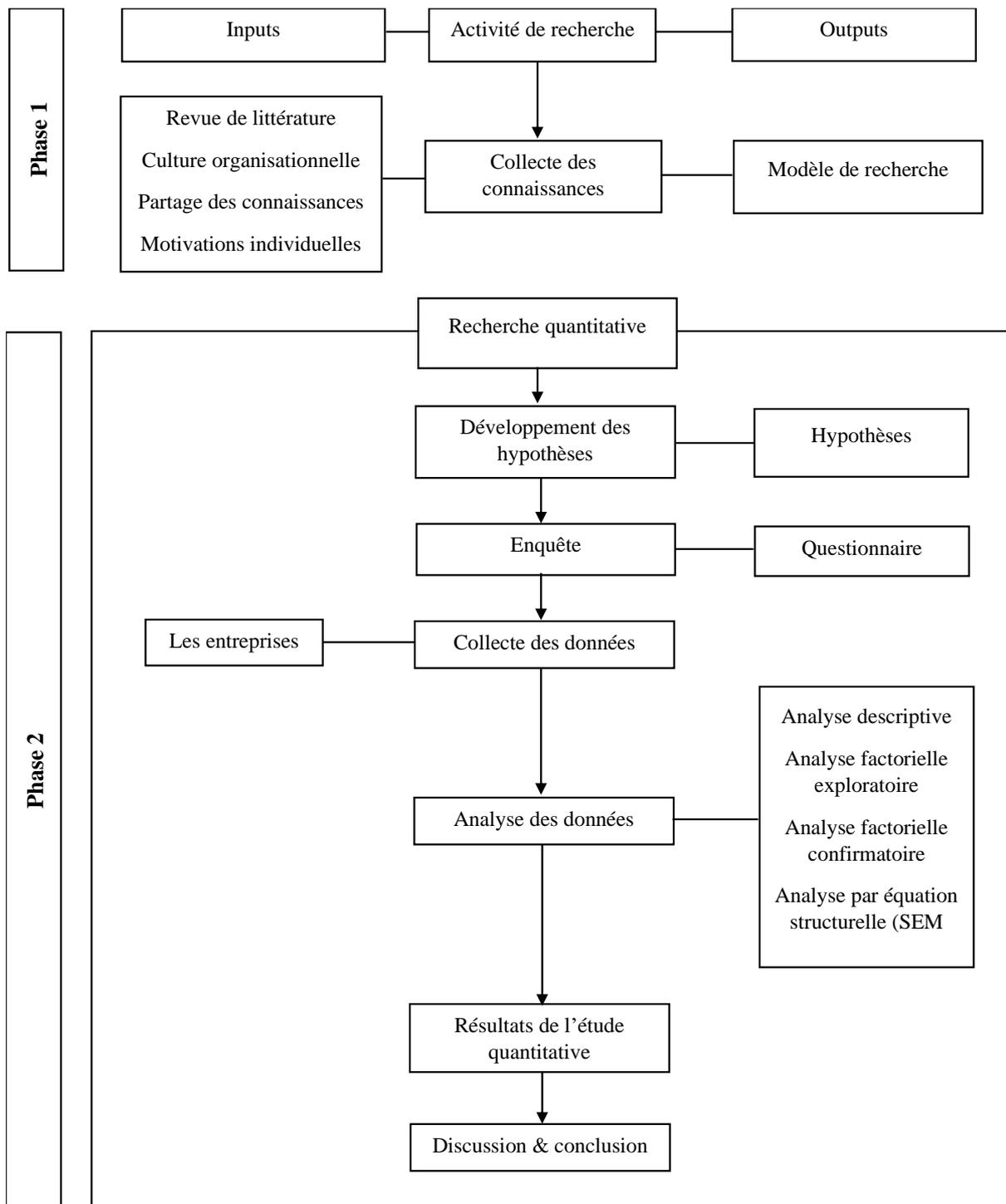
Une enquête par questionnaire est une méthode quantitative directe d'investigation qui permet de collecter de manière très économique une grande quantité de données auprès d'une population importante et de répondre aux questions posées dans le cadre de la recherche (Saunders et al., 2009). Ces principaux atouts de l'enquête sont sa polyvalence, son efficacité et son économie. Toutefois, une enquête a ses limites. La principale faiblesse de l'adoption d'une telle méthode est que la qualité des informations obtenues dépend fortement de la capacité et de la volonté des répondants de coopérer. Il faut également beaucoup de temps pour concevoir et tester le questionnaire et analyser les résultats (Saunders et al., 2009). Afin de minimiser ces limitations et d'assurer la fiabilité et la validité des résultats de la recherche, l'instrument d'enquête, la collecte et l'analyse de données doivent être soigneusement conçus et conduits (Collis et al., 2003). Cela inclut la conception du questionnaire de l'enquête, les critères de sélection des répondants ciblés, leur sélection, la conduite d'un essai pilote, la collecte de données et leur analyse. Le chapitre de méthodologie explique amplement le process et la démarche suivie.

### 1.8. Plan de recherche

Etablir un plan de recherche revêt une action très importante pour mener à bien l'étude. Il permet de donner une vision globale sur le process à suivre et il garantit une meilleure organisation et un contrôle sur les différentes étapes. La figure suivante résume le processus de recherche que nous allons suivre :

**Figure 1: Plan de recherche**

## Chapitre 1 : Introduction générale



Source : Développé par le chercheur

Notre plan de recherche est scindé en deux principales phases dont la première consiste à collecter les différentes connaissances disponibles dans la revue de littérature sur le Knowledge Management et essentiellement le partage des connaissances ainsi que la culture organisationnelle et les motivations individuelles. La revue de littérature doit être rigoureusement ciblée et sélectionnée afin de détecter le gap qui existe dans la recherche. Dans notre cas, nous avons constaté qu'aucune recherche n'avait été menée dans le contexte Algérie qui permet d'une part de

comprendre la culture organisationnelle et son impact sur le partage des connaissances, ainsi que de définir l'effet des motivations individuelles sur cette relation d'une part. De plus, la combinaison de ses trois variables n'a pas été abordé dans la littérature.

L'identification de l'écart existant dans la littérature nous a permis de proposer un modèle conceptuel et des hypothèses qui pourront enquêter sur la question de recherche.

Notre enquête s'est basée sur le questionnaire comme instrument de mesure pour l'étude quantitative qui nous a aidé à collecter les données auprès de notre échantillon. Ces données ont été par la suite soumises à des tests à travers des techniques statistiques. La première étape de la procédure d'analyse consiste à compiler des statistiques descriptives des informations démographiques pour garantir que l'ensemble des données était suffisamment avancé, Ensuite, une analyse de l'échelle de mesure a été utilisée pour trouver l'alpha de Cronbach.

La corrélation implique également la réalisation d'une analyse factorielle exploratoire et d'une analyse factorielle confirmatoire pour chacune des constructions / variables du modèle afin de déterminer la fiabilité et les meilleures structures factorielles, ce qui a conduit à l'élaboration et à la confirmation de construction de modèle valide. La modélisation par équation structurelle (SEM) a été réalisée pour évaluer et découvrir initialement la signification des relations entre les constructions du modèle d'étude et obtenir un modèle d'étude finale.

Les résultats ont été interprétés par conséquence pour tester les hypothèses et répondre aux questions de recherche enfin. Les implications théoriques et pratiques ont été fournies.

### 1.9. Organisation des chapitres

Le plan mentionné ci-dessus sera concrétisé à travers cinq chapitres. Le premier chapitre présente le champ et le domaine de l'étude et définit les objectifs et les intérêts de notre recherche, il énonce également un état de l'art qui permet de cadrer notre réflexion. Le deuxième chapitre énonce les fondements théoriques et les travaux antérieurs évoquant l'évolution du champ d'étude générale qui est le Knowledge Management et ses différents aspects. En partant du général au particulier, nous nous sommes également jugés nécessaire de mettre la lumière sur le concept de la connaissance qui représente la pierre angulaire de ce domaine. Pour enfin arriver à mettre le point sur l'une des activités clés du Knowledge Management qui est le partage des connaissances, le corps de notre recherche. Ce chapitre présente également les recherches précédentes sur le partage des connaissances qui adhèrent à la perspective dans laquelle cette recherche est alignée. La revue de littérature que nous avons abordée tente de relier trois corps de littérature : le partage des connaissances, la culture organisationnelle et les motivations individuelles. En s'appuyant sur

## Chapitre 1 : Introduction générale

la littérature pertinente, un cadre de recherche est proposé et un modèle de recherche présenté. Ce chapitre traite également le développement d'une hypothèse liée à la relation entre les variables.

Le chapitre suivant aborde la méthode ainsi que la stratégie de recherche, la conception et le développement ainsi que l'opérationnalisation des mesures. Il donne également une explication des critères de sélection des cas pour cette étude, suivie d'une discussion sur les procédures utilisées. Une description des échantillons de population et les bases de leur sélection sont présentées. En outre, ce chapitre discute les résultats du test pilote, leur fiabilité et validité. Les limites méthodologiques et les défis rencontrés sont évoqués.

Le chapitre quatre décrit la préparation des données collectées, une évaluation de la fiabilité et de la validité des mesures et les techniques utilisées pour valider le modèle de recherche intégrative et tester les hypothèses. Ce chapitre traite également la justification du choix d'approches d'analyses de données par le biais de la modélisation par équations structurelles ainsi que les différents tests utilisés.

Enfin le chapitre cinq se concentre sur l'intégration des points saillants des analyses des résultats de cette recherche ainsi que sur leur mise en relation avec la littérature existante. Les résultats sont discutés en relation avec la littérature tout en examinant la manière dont ils répondent aux questions de recherche qui ont guidé cette thèse. Les dernières sections du chapitre sont consacrées à la discussion des contributions et des implications de cette recherche pour la théorie, la méthodologie et la pratique sur le terrain. Les limites de cette recherche et les pistes potentielles pour une enquête plus poussée sont examinées et des conclusions sont enfin présentées.

### Introduction

La connaissance est devenue largement reconnue et acceptée comme une ressource organisationnelle précieuse dans le monde des affaires. De nos jours, les entreprises sont confrontées à un environnement caractérisé par des niveaux de complexité, de mondialisation et de dynamisme. En outre, le marché mondial dynamique des entreprises se distingue par la croissance rapide des différents secteurs notamment le secteur industriel. Afin qu'elles puissent exceller dans leurs domaines d'activités et d'acquérir un avantage concurrentiel durable, les entreprises doivent implanter une démarche du Management de connaissances qui comprenne un ensemble de pratiques visant à identifier, créer, représenter et partager des connaissances jugées stratégiques à des fins de réutilisation, de sensibilisation et d'apprentissage.

Dans le même sens, une organisation reconnaît de plus en plus la nécessité de soutenir les principes de partage des connaissances entre ses membres d'une manière ou d'une autre afin d'assurer sa survie dans le marché. Pour accroître le partage des connaissances au sein des organisations et mieux gérer les processus de gestion des connaissances, il est nécessaire de mieux comprendre le mécanisme de partage des connaissances ainsi que les facteurs qui l'influencent.

L'objectif de ce chapitre est d'appréhender le domaine du Knowledge Management. Ce chapitre est composé de trois sections. La première abordera d'une façon générale le Knowledge Management, tout en mettant en lumière sur ses fondements ainsi que ses postulats théoriques. Ensuite, nous aborderons dans la deuxième section le concept de la connaissance afin de comprendre le comportement de partage des connaissances ainsi que les facteurs individuels qui motivent les employés à adopter ce comportement au sein de l'organisation. Enfin, nous nous intéresserons à la culture organisationnelle comme un facteur déterminant le partage des connaissances.

### 2.1. Naissance et évaluation du champ d'étude

Cette section a pour objectif de comprendre le processus du Knowledge Management et ses postulats théoriques. Pour ce faire, nous commençons d'abord par un bref aperçu sur sa naissance et son évolution, ensuite nous présentons les différents travaux fondateurs, pour enfin arriver à cerner la définition de ce process.

#### 2.1.1. Historique et émergence du Knowledge Management

Jadis, les théoriciens et les économistes n'accordaient pas de l'importance à la connaissance comme un élément stratégique, ils s'intéressaient plutôt aux ressources tangibles. Cependant, cette vision a pris une nouvelle voie, et cela grâce aux travaux de Penrose (1959) qui a été l'une des premiers économistes à reconnaître le rôle des connaissances et des capacités d'apprentissage dans la dynamique de croissance de la firme. En effet, Penrose pense que les organisations disposent des connaissances nécessaires qui leur permettent de déterminer la combinaison optimale des ressources susceptibles de leur procurer un avantage concurrentiel durable.

A partir de cette acceptation, les entreprises ont devenu plus sensibles aux questions liées aux connaissances (création, transfert et partage), ce qui a poussé les théoriciens à développer une discipline qui met la notion de la connaissance au cœur de ces majeures préoccupations. D'où l'apparition du Knowledge Management.

En fait, la naissance du concept Knowledge Management s'est coïncidé avec l'utilisation de l'expression « knowledge workers » pour la première fois dans les années 1960 par le père du management moderne P. Drucker (1999), qui pense que les travailleurs du savoir sont ceux qui mettent en pratique ce qu'ils ont appris de l'éducation systématique c.-à-d. les concepts, les idées et les théories pour créer de la valeur dans une économie basée sur la connaissance. Selon Bouchez (2004), l'activité principale des travailleurs du savoir est centrée sur la production et la vente de prestations intellectuelles auprès des clients. En fait, ce concept était le résultat de l'engouement pour la création d'une organisation intellectuelle.

Dans le même sens, le rédacteur Tom Stewart a évoqué et souligné l'importance du concept « Intellectual Capital » dans un article publié en 1990 dans le magazine Américain d'économie nommé Fortune. Il le définit comme étant la somme totale de tout ce que tous les employés savent et maîtrisent, et qui donnent à l'entreprise un avantage concurrentiel sur son marché (Stewart, 1997).

## Chapitre 2 : Cadre conceptuel et Revue de littérature

Au cours de la même année, Peter Senge (1990) utilise l'expression « learning organization » pour faire référence à une organisation où les employés améliorent continuellement leur capacité à atteindre les résultats voulus, où de nouvelles habitudes de pensée expansives sont nourries, où l'aspiration collective est libérée et où les employés apprennent continuellement à voir le tout ensemble.

En 1995, Nonaka et Takeuchi publient leur livre « The Knowledge Creating Company » à travers lequel, ils ont justifié le succès des entreprises japonaises par leurs capacités à créer de nouvelles connaissances et de les utiliser pour inventer de nouvelles technologies qui leur permettront de produire efficacement.

C'est dans cet optique que les managers, les chefs d'entreprises ainsi que les chercheurs commençaient à s'intéresser au concept du Knowledge Management et à l'importance croissante de la connaissance organisationnelle en tant qu'actif concurrentiel (Sveiby, 1997; Norton et Kaplan, 1996; Edvinsson et Malone, 1997).

### 2.1.2. Le concept du Knowledge Management

Donner une définition claire au KM était et reste encore le défi major des chercheurs et des théoriciens compte tenu de la pluridisciplinarité de ce concept qui couvre beaucoup de terrain. En effet, le concept du Knowledge Management a été utilisé librement par plusieurs auteurs pour désigner une vaste collection de pratiques et d'approches organisationnelles liées à la production, à la capture, à la diffusion et la réutilisation des connaissances efficaces pour atteindre les objectifs et améliorer la performance de l'organisation (Davenport, 1994 ; Grey, 1996 ; Newman, 1991 ; Bassi, 1997 ; Davenport et Prusack, 1998).

Cette définition avancée par ces auteurs est loin d'être unanime. Il existe une panoplie de définitions, nous avons recensées les plus utilisées dans la littérature dans le tableau suivant :

**Tableau 1 : Définitions du Knowledge Management**

<b>Auteurs</b>	<b>Définitions</b>
<b>Alavi et Leidner, 2001</b>	Un processus spécifique systématique et organisationnel pour acquérir, organiser et communiquer des connaissances tacites et explicites des employés afin que d'autres puissent les utiliser pour être plus efficace et productif dans leur travail.

## Chapitre 2 : Cadre conceptuel et Revue de littérature

<b>Quintas et al., 1997</b>	... any processes and practices concerned with the creation, acquisition, capture, sharing and use of knowledge, skills and expertise.
<b>Liebowitz et Wilcox, 2000</b>	... the ability of organization to manage, store, value, and distribute knowledge.
<b>O'Dell et Grayson, 1998</b>	Une stratégie consciente de transmettre la bonne connaissance auprès des bonnes personnes au bon moment et d'aider les individus à partager l'information et la mettre en action dans des formes qui visent à améliorer la performance organisationnelle.
<b>Prax, 2000</b>	Le Knowledge Management est un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de diffusion des savoirs qui implique tous les acteurs et l'organisation, en tant que consommateurs et producteurs.
<b>Loitier &amp; al., 2001</b>	Un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de diffusion des connaissances qui implique tous les acteurs de l'organisation, en tant que consommateurs et producteurs (...) Il suppose que la connaissance soit capturée là où elle est créée, partagée par les hommes et finalement appliquée à un processus de l'entreprise.
<b>Nonaka et Takeuchi, 1995</b>	Un processus consistant à appliquer une approche systématique à la saisie, à la structuration, à la gestion et à la diffusion des connaissances au sein d'une organisation pour travailler plus rapidement, réutiliser les meilleures pratiques et réduire les coûts de retraitement d'un projet.
<b>Wah, 1999</b>	Knowledge management (KM) is about adding actionable value to information by filtering, synthesizing and summarizing it and developing personal usage profiles to help people get the kind of information they need to take action on.

Source : conçu par le chercheur

La majorité des auteurs définissent le Knowledge Management comme étant un processus de création, de partage et d'application des connaissances au sein de l'organisation, qui vise à améliorer sa performance et à acquérir un avantage concurrentiel. Cependant, il existe des diversités et des divergences dans les définitions, cela est dû à la différence de son application et la forme qu'il prend. A cet effet, on distingue deux approches (Earl, 2001) :

- **L'approche technologique**

Il est constaté que la pratique de la gestion de l'information et la Technologie de l'information s'est développée et devenue largement acceptée lorsque les praticiens (consultants, informaticiens, entrepreneurs..) se sont rendus compte que l'information était une ressource importante qui pourrait et devrait être gérée pour améliorer la compétitivité de l'entreprise, c'est dans cette perspective que des nouveaux concepts d'«analyse de l'information» et de «planification de l'information» ont vu le jour, fournissant ainsi des outils supplémentaires pour les praticiens.

En effet, cette approche met l'emphase sur la capture, la codification et le stockage des connaissances dans des bases de données, cela nous mène à dire que le management des connaissances implique, entre autres, l'identification et la cartographie des actifs intellectuels au sein d'une organisation. Dans cette perspective, le KM peut être considéré comme un processus de vérification des actifs intellectuels mettant l'accent sur les ressources uniques de l'organisation et leurs fonctions essentielles. Grâce à ce processus de vérification, les actifs intellectuels sont protégés contre la dormance, permettant ainsi des améliorations significatives dans les processus décisionnels de l'organisation. Au-delà de ce niveau de cartographie, de façon plus approfondie, le Management des connaissances implique également la création de connaissances pour un avantage concurrentiel et la conversion de grandes quantités de données organisationnelles en informations facilement accessibles.

- **L'approche sociale**

La seconde approche du KM est basée essentiellement sur les ressources humaines. Fondamentalement, cette approche est basée sur la connaissance tacite qui est une connaissance personnelle, implicite, son détenteur ne peut pas l'exprimer ou l'explicitier sous une forme exploitable par d'autre, elle est sous forme un savoir, un savoir-faire ou une compétence accumulée à partir de l'expérience. En effet, ce type de connaissance s'avère crucial pour les entreprises, et nécessite une bonne gestion.

Cette approche vise à encourager et à stimuler l'échange et le partage de connaissances dans une communauté qui peut être inter-organisation où intra-organisation. Ces échanges garantissent la circulation et la création de nouvelles connaissances.

D'après Uriarte (2008), afin de gérer efficacement les personnes qui possèdent les connaissances tacites souhaitées, il est essentiel de prendre en considération leurs valeurs culturelles et sociales, leurs attitudes et aspirations, leurs préférences et leurs aversions. Si cela

peut être fait avec succès, il peut conduire à la création de nouvelles connaissances qui autrement ne peut pas être accompli par la gestion de l'information seule.

Selon Michel Grundstein (2002), l'intégration du concept « capitalisation des connaissances » dans la politique des ressources humaines semble utile afin de préserver et pérenniser les connaissances tacites tout en faisant en sorte qu'elles soient partagées et utilisées par le plus grand nombre de personne au profit de l'augmentation de richesse de l'entreprise.

En fait, intégrer ce concept, ne s'agit pas de gérer les ressources humaines. Mais il s'agit surtout d'apporter à chacun de ces objectifs, tous tendus vers des résultats de production soumis aux contraintes culturelles (valeurs, croyances), économiques et sociales, un facteur de création de richesse complémentaire et décisif : la maîtrise des savoirs et des savoir-faire.

En faisant référence aux objectifs de notre étude, nous intéressons à l'approche sociale ou comportementale du KM, et plus précisément le partage des connaissances qui est au cœur de ce processus.

Afin de comprendre le partage de connaissances nous l'avons lié à deux autres concepts très importants qui sont la culture organisationnelle et les motivations de l'individu.

### **2.1.3. Les activités du KM**

Généralement le KM est défini comme un processus d'identification, capture, organisation, diffusion et utilisation des actifs intellectuelle qui sont essentiels pour améliorer la performance de l'organisation à long terme (Stacey, 2001 ; Davenport, 1994 ; Grey, 1996 ; Newman, 1991 ; Bassi, 1997 ; Davenport et Prusack, 1998 ; Nonaka, Toyama, et Byosière, 2005). Ce processus aide les entreprises à transformer leurs actifs intellectuels en connaissances stratégiques exploitables grâce à un cycle spécifique.

Le cycle du KM englobe les majeures phases impliquées dans le processus du KM à savoir : la capture, la création, la codification, le partage, l'accès, l'application et la réutilisation des connaissances au sein des organisations. Le but de ce processus est de transformer l'information en connaissance précieuse. De nombreux auteurs ont présenté les cycles du KM différemment dont : Wiig (1993), Meyer and Zack (1996), Ruggle (1998), M. McElroy (1999), Bukowitz, Williams (2000), Parikh (2001), Dieng (2001), Horwitch and Armacost (2002) et Grundstein (2006). Parmi ces travaux, nous citons les plus fréquents et les plus utilisés dans les études.

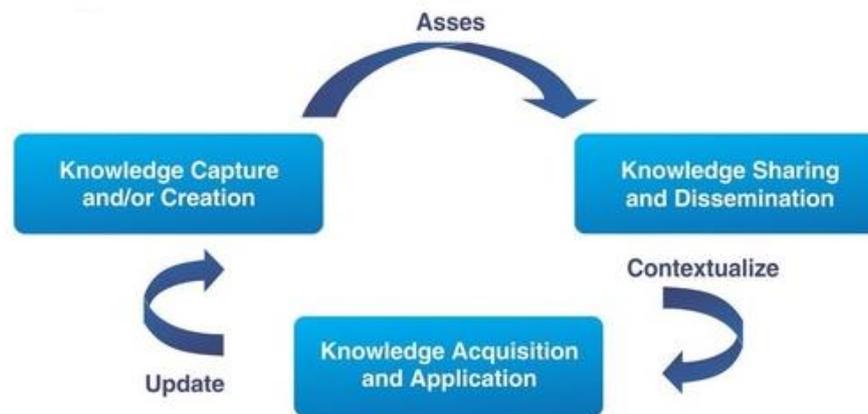
**Tableau 2 : Modèles théoriques des différentes activités du processus KM**

Auteurs	Cycle KM
<b>Wiig (1993)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Construire des connaissances (créer).</li><li>• Tenir</li><li>• Partager</li><li>• Appliquer (utiliser)</li></ul>
<b>Meyer et Zack (1996)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acquisition</li><li>• Raffinement</li><li>• Stockage</li><li>• Distribution</li><li>• Présentation.</li></ul>
<b>Ruggle (1998)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Génération (création)</li><li>• Stockage</li><li>• Diffusion</li><li>• Application.</li></ul>
<b>Dieng (2001)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Détection des besoins en connaissance</li><li>• Construction (création)</li><li>• Diffusion</li><li>• Evaluation</li><li>• Maintenance.</li></ul>
<b>Grundstein (2006)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Repérer les connaissances</li><li>• Préserver</li><li>• Valoriser</li><li>• Actualiser.</li></ul>

Source : élaboré par le chercheur

En se basant sur les études antérieures, Dalkir (2005) a proposé un cycle intégratif du Management de la connaissance qui synthétise les différents processus suggérés auparavant. Ce cycle repose sur trois majeures étapes présentées dans la figure suivante :

Figure 2: Cycle du Knowledge Management



Source : Dalkir (2005)

- **Capture ou création des connaissances**

La création des connaissances implique le développement de nouveaux contenus ou le remplacement du contenu existant au sein de la connaissance tacite et explicite de l'organisation qui contribue à l'enrichissement du savoir existant (Parent et Gallupe, 2000), grâce aux processus sociaux et collaboratifs ainsi qu'aux processus cognitifs des individus (Norman, 2004; Ajmal et Koskinen, 2008). Tandis que la capture des connaissances signifie le passage d'une connaissance tacite à une connaissance explicite, c'est-à-dire la transformation du savoir qui réside dans l'esprit de l'individu en une représentation explicite à la disposition de l'entreprise.

- **Partage et diffusion des connaissances**

Est une activité volontaire (processus) de diffusion et désamination de connaissances d'une personne à une autre personne ou groupe dans une organisation (cité par Kankanhalli et al. 2006). Le partage des connaissances qui est considéré comme la clé pour améliorer l'externalisation des connaissances. Il fournit aux demandeurs l'accès aux connaissances nécessaires et donc il contribue à l'amélioration de l'acquisition des connaissances. Le partage ou la diffusion de connaissances peut être définie comme le processus par lequel une production cognitive est communiquée, pendant une certaine période de temps, à travers différents canaux de communication tels l'intranet, les médias, les réseaux sociaux ou verbalement face à face. Cette étape vise à rendre cette production accessible aux demandeurs potentiels. Le partage de connaissances est influencé par plusieurs facteurs liés à l'organisation et à l'être humain (Kuppusamy, Teo, et Lan, 2009).

- **Acquisition et application des connaissances**

L'acquisition de connaissances est définie comme une procédure suivie par les organisations afin de rechercher activement des informations et des connaissances provenant de sources internes et externes. Une telle connaissance peut avoir son origine dans les fondateurs d'une entreprise, ainsi que les simples employés (Huber, 1991). D'autre part l'application des connaissances se réfère à l'actualisation des connaissances. Cette connaissance peut être utilisée pour ajuster l'orientation stratégique, résoudre de nouveaux problèmes, améliorer l'efficacité et réduire les coûts (Davenport et Prusak, 2000; Markus et al., 2002; Orlikowski, 2002; Newell et al., 2003, 2004).

### **2.2. Soubassements théoriques : La connaissance et le partage des connaissances**

Au sein des organisations, la connaissance est considérée ou reconnue comme l'une des principales sources d'avantage concurrentiel, et joue un rôle important dans la durabilité et le succès à long terme de toute organisation. Pour cela, elle doit être partagée et transmise entre collègues, départements et groupes. D'où la nécessité de l'encouragement et le développement du comportement et processus de partage des connaissances.

Cette section a pour objectif de comprendre le concept de la connaissance et le partage des connaissances et de mettre en lumière sur les différents travaux menés sur les motivations individuelles intrinsèques et extrinsèques qui poussent les employés à partager ce qu'ils savent avec leurs collègues.

#### **2.2.1. Postulats théoriques**

Malgré l'importance croissante de la connaissance dans les organisations soulignée par plusieurs auteurs (Drucker, 1993 ; Bell, 1976; Nelson et Winter, 1982), ce concept reste récent. Il n'a été utilisé explicitement qu'au début du XXe siècle, et ce grâce aux travaux de l'école autrichienne où Joseph Schumpeter (1954) et Frederik Von Hayek (1945) ont établi les fondements théoriques de la « société du savoir ».

En suivant les étapes qui ont donné naissance au concept de la connaissance au sein des organisations, nous identifions trois contributions, il s'agit de : la théorie évolutionniste de la firme « evolutionary theory of the firm » développée en 1982 par Nelson et Winter, la théorie des ressources « Resource-Based View » formulé en 1991 par Barney et enfin la théorie de la firme basée sur les connaissances « Knowledge-Based View » explicitée par Spender et Grant (1996).

### 2.2.1.1. Théorie évolutionniste de la firme «evolutionary theory of the firm»

Cette théorie a été conçue par les auteurs Nelson et Winter (1982). Selon eux le concept de la rationalité est rejeté, tant que la firme dispose d'un ensemble de compétences individuelles, de techniques de production, de procédures et des capacités organisationnelles qu'elle coordonne en fonction des problèmes qu'elle rencontre et des opportunités qu'elle suscite.

L'objectif principal de la firme selon cette théorie serait donc de survivre. Par conséquent une attention particulière est portée sur les processus d'innovation et d'adaptation à l'environnement, et donc sur les capacités d'apprentissage et d'auto-organisation, c'est-à-dire que la firme est ici une organisation d'apprentissage adaptative (Bergeron, 1996).

Lorsqu'on parle de l'apprentissage, on fait référence bien évidemment aux connaissances, concentrées et "comprises" dans des « capacités organisationnelles » (Nelson et Winter, 1982).

Selon Nelson et Winter (1982), les capacités organisationnelles (appelées aussi les routines) constituent des programmes, des modèles de comportement ou d'actions répétitives ainsi que des compétences individuelles qui attribuent à la firme un comportement continu. Ces routines sont, en fait, la mémoire organisationnelle qui garantit la stabilité de la firme durant un période déterminée.

Les partisans de ce courant font référence à un autre concept clé qui est les compétences organisationnelles, définies comme la « séquence des comportements ordonnés qui sont efficaces par rapport aux objectifs établis dans un contexte donné » (Cyert et March, 1963). En effet, la firme est composée d'individus qui possèdent des compétences implicites ou articulées.

Les routines et les compétences organisationnelles forment, en fait, un dépôt de connaissances dites productives car elles définissent les possibilités de production de la firme. Il est essentiel de noter que le répertoire des connaissances est composé de deux types de connaissances : individuelles, collectives ou distribuées. Ces répertoires sont situés dans les mémoires individuelles, dans des ouvrages, des documents, des ordinateurs, des rapports d'activités. Les connaissances sont en partie tacites et difficiles à exprimer sous forme langagière, à observer, à transmettre et à externaliser (Polanyi, 1962).

Enfin, pour résumer le postulat de cette approche, les auteurs proposent de concevoir la firme comme un répertoire de connaissances qui est activé de façon plus ou moins délibérée. Le développement et la survie de la firme évolutionniste repose sur son répertoire de connaissances individuelles et organisationnelles véhiculées dans les compétences et les routines de la firme. Ce

répertoire des connaissances n'est pas optimal et pourra perdurer selon l'état du processus concurrentiel et des dynamiques de populations de firmes (Arena et Lazaric, 2010).

### 2.2.1.2. Théorie des ressources « Resource-Based View »

Les fondements de la théorie des ressources « Resource-Based View » peuvent être repérés dans les travaux de Penrose (1959). Cette théorie stipule que l'entreprise est une organisation administrative et une collection des ressources productives tant physiques qu'humaines qui lui permettront d'acquérir un avantage concurrentiel (Wernerfelt, 1984 ; Rumelt, 1984 ; Penrose, 1959). Pour ce faire l'entreprise doit veiller à ce que les ressources dont elle dispose soient hétérogènes dans la nature et parfaitement mobiles (Barney, 1991). Autrement dit, les différences de performance des entreprises (Hoopes et al., 2003) se produisent lorsque, ces dernières détiennent des ressources précieuses, uniques et inimitables par les concurrents (Arrègle, 1995 ; Hoopes et al., 2003).

Cette théorie repose, en fait, sur un concept clé qui est « les ressources », définies par Wernerfelt (1984) comme « les actifs tangibles et intangibles associés de manière semi permanente à la firme et qui peuvent être pensés comme une force ou une faiblesse ». Ces actifs intangibles regroupent les compétences individuelles et collectives des membres de l'organisation acquises à partir des ressources internes de l'entreprise ainsi qu'à travers les routines organisationnelles (Amit et Schoemaker, 1993 ; Grant, 1991 ; Teece et al, 1997).

A cet égard, les ressources sont négociables et non spécifiques à l'entreprise, tandis que les capacités (les routines) sont spécifiques à l'entreprise et sont utilisées pour mobiliser les ressources au sein de l'entreprise, telles que les processus implicites pour transférer les connaissances au sein de l'entreprise (Makadok, 2001 ; Madsen et Walker, 2003). Cette distinction a été largement adoptée dans toute la littérature fondée sur les ressources (Conner et Prahalad, 1996 ; Makadok, 2001 ; Barney, Wright et Ketchen, 2001). De ce fait, on admet que l'existence des capacités et l'hétérogénéité des ressources au sein de l'entreprise est l'un des principes du RBV (Helfat et Peteraf, 2003).

Les organisations sont des entités hétérogènes caractérisées par leurs ressources particulières et uniques (Barney, 1991; Nelson et Winter, 1982 ; Marr, 2004). La RBV présente une explication de la concurrence hétérogène fondée sur le principe selon lequel les concurrents diffèrent d'une manière importante et durable dans leurs ressources et leurs capacités (Helfat et Peteraf, 2003). Cette perspective reconnaît que le type, la magnitude et la nature des ressources et des capacités sont des déterminants importants dans la capacité des entreprises à générer des

bénéfices (Amit et Schoemaker, 1993). En accumulant des ressources avec un potentiel de rentabilité, l'entreprise peut augmenter son bénéfice (Szulanski, 2003).

### **2.2.1.3. La conception de la firme basée sur les connaissances « Knowledge-Based View »**

Les postulats de la RBV ont donné naissance à une nouvelle approche fondée sur la connaissance nommée « Knowledge-Based View » (Grant, 1996 ; Kogut et Zander, 1992 ; Spender, 1996). En fait cette approche complètement nouvelle a été discutée en premier lieu par Edith Penrose en 1959, dans son livre intitulé : « Theory of the growth of the firm » dans lequel elle a expliqué que l'organisation peut subir une perte de capital en cas de départ d'un salarié « capable », c'est-à-dire intervenant dans le processus de production.

Des auteurs de référence du KBV (Grant et Spender, 1996) admettaient que l'entreprise était le lieu privilégié pour le partage et le transfert des connaissances des individus et des groupes, prônant donc la prédominance de la ressource " connaissance " et son analyse en détail.

La théorie de la firme basée sur la connaissance « Knowledge-Based View of the Firm ou KBV » considère les connaissances organisationnelles comme une ressource stratégique permettant à l'entreprise de détenir un avantage compétitif durable et par conséquent améliorer sa performance (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Argyris et Schon, 1978 ; Levitt et March, 1988).

Autrement dit, cette théorie suppose que l'entreprise peut obtenir un avantage compétitif durable seulement si elle arrive à gérer et exploiter d'une manière optimale des connaissances dites stratégiques (Kogut et Zander, 1992). Toutefois, il faut reconnaître que le caractère stratégique des connaissances est difficile voire impossible de le repérer, cela est dû à la nature abstraite des connaissances (Arrègle, 2001 ; Metais, 2002).

Ces connaissances organisationnelles sont détenues essentiellement par les individus qui composent l'organisation (Grant, 1996). Par conséquent, le rôle de l'organisation sera donc de repérer et d'intégrer ces connaissances individuelles dans le processus de production.

### **2.2.2. Le concept de la connaissance au sein des organisations**

Le concept de la connaissance au sein des organisations est étroitement lié à l'individu qui la détend et à travers laquelle, il rend son environnement plus fluide et flexible (Grover et Davenport, 2001). La définition de la connaissance était toujours un sujet de débat au cœur de l'épistémologie et l'ontologie. De nombreuses études ont été menées afin de comprendre l'essence

de ce concept et à déterminer sa nature, ce qui a généré une variété de définitions et de points de vue sur la connaissance (Small and Sage, 2005, 2006).

### 2.2.2.1. Définition du concept

Dans un débat philosophique basé sur les réflexions occidentales d'Aristote, Whitehead et Polanyi et orientales, particulièrement de Nishida, Nonaka et Takeuchi (1995) ont défini la connaissance comme un processus humain dynamique de justification de la croyance personnelle envers la vérité (c'est-à-dire une croyance vraie et justifiée). Dans le même sens, Becerra-Fernandez et al. (2004) ont introduit la connaissance comme une croyance justifiée au sujet d'une relation entre les concepts pertinents à cette zone particulière.

D'autre part, dans un sens managérial plus large et subjectif, la connaissance a été considérée comme une combinaison fluide d'expérience encadrée et intégrée dans l'esprit de l'individu, valeurs, information contextuelle et avis des experts capables de fournir un cadre de référence pour évaluer et incorporer de nouvelles expériences et d'informations (Tiwana 2000, Davenport 2000, Gammelgaard 2010).

Malgré les nombreux travaux de recherche relatifs à la connaissance, elle a été toujours confondue avec plusieurs concepts à savoir : les données et les informations et les évoquent d'une manière interchangeable (Wilson, 2002 ; Serrafiero, 2003). Pour réduire cette ambiguïté terminologique, les chercheurs déploient des efforts pour les distinguer. Parmi ses chercheurs nous citons Nonaka et Takeuchi (1995) qui affirment que l'information est un assemblage organisé de données qui fournit un point de vue différent puisqu'elle met en évidence certaines caractéristiques, auparavant inaperçues, d'un phénomène donné. Contrairement à la connaissance qui établit des liens de causalité et des types de relations entre divers phénomènes (Machlup, 1980).

Selon Turban (2001), une connaissance est une information qui a été organisée et analysée pour qu'elle soit compréhensible, et applicable à la résolution des problèmes et à la prise de décision. Autrement dit, pour qu'une information devienne une connaissance, il faut que le sujet puisse construire un modèle clair et limpide, ce dernier prend un caractère dynamique, changeable et évolutif.

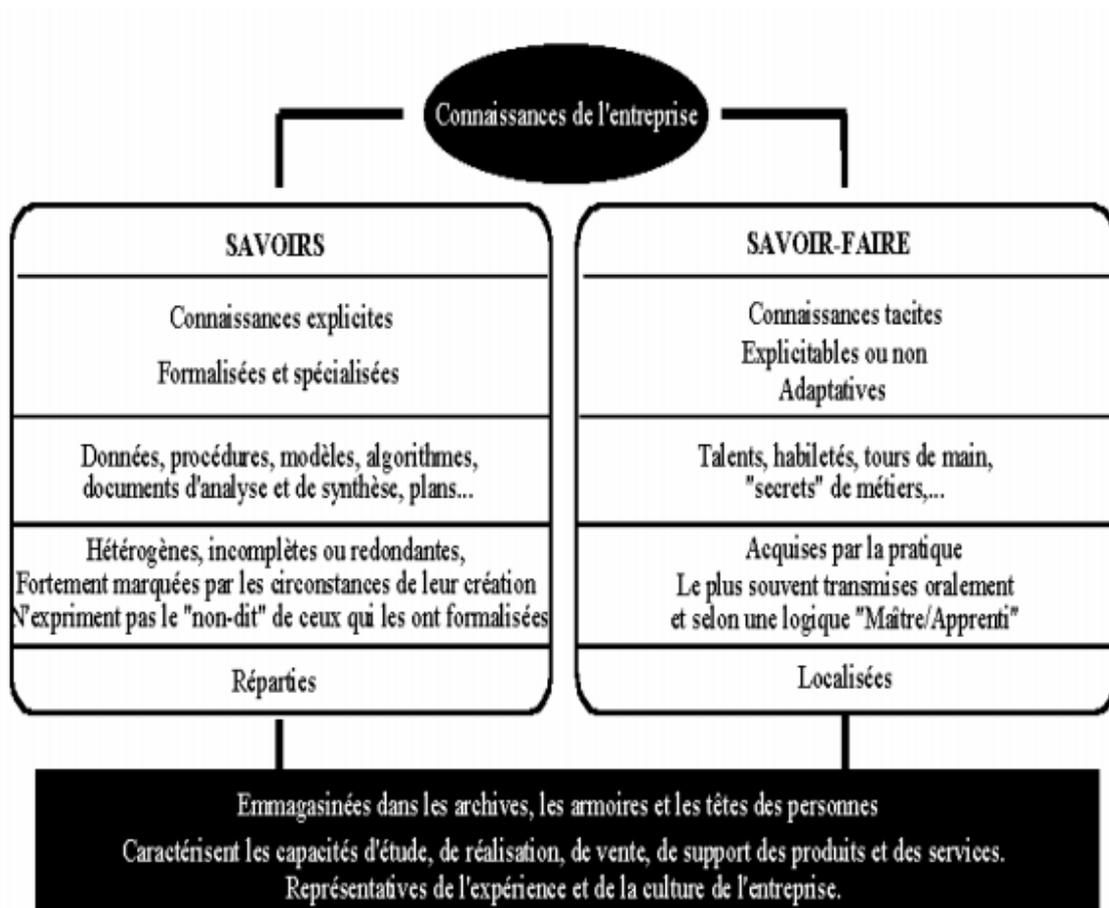
### 2.2.2.2. La dynamique de la connaissance

Nonaka (1995) considère que les connaissances sont composées de connaissances tacites et explicites, et estime que les connaissances tacites sont extrêmement personnelles et difficiles à formaliser, incluant à la fois des éléments cognitifs, les schémas, croyances, modèles mentaux, et

## Chapitre 2 : Cadre conceptuel et Revue de littérature

définissant la vision des choses et des éléments techniques correspondant à un savoir-faire ancré dans des contextes spécifiques de l'action. Dans le même sens Rossion et Leriche (2008) affirment que les connaissances tacites sont des connaissances personnelles, qui résident dans la tête de l'individu, en fait, elles naissent lorsque ce dernier se confronte à la réalité, et se donne une image de cette réalité tout en intégrant ces particularités selon des modèles mentaux que l'individu possède déjà. C'est cet aspect psycho-cognitif de la connaissance tacite qui la distingue et qui la rend difficile à coder et à partager. Tandis que la connaissance explicite représente la partie rationnelle de notre connaissance qui peut être exprimée et expliquée facilement en mots et en chiffres, et elle peut être stockée dans des documents et des manuels. La figure 3, explique amplement la différence entre les deux types de connaissances.

Figure 3 : Les connaissances de l'entreprise

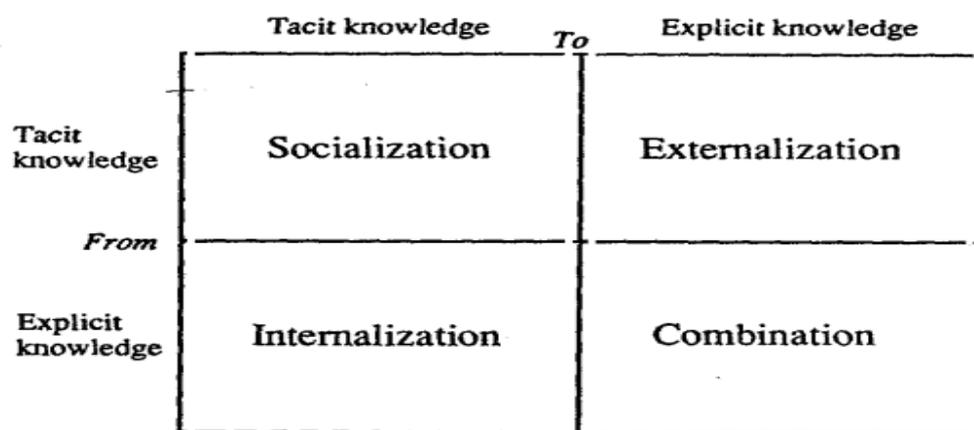


Source : Bonnefoy, H. (2010)

Les deux types de connaissances évoqués ci-dessus sont en effet complémentaires, il est difficile de comprendre la connaissance explicite sans passer par la connaissance tacite. Comme explique Uriarte (2008), une personne qui ne possède pas d'une connaissance scientifique, mathématique ou technique (qui est une connaissance tacite) aura des difficultés de comprendre et

résoudre une formulation technique ou mathématique très complexe (cette formulation est une connaissance explicite). En rejoignant cette idée, Nonaka et Takeuchi (1995) ont affirmé que pour que les connaissances tacites soient communiquées et partagées au sein de l'organisation, elles doivent être converties en mots ou en chiffres que tout le monde peut comprendre. C'est précisément pendant cette période que cette conversion s'effectue de tacite à explicite. A cet effet, Nonaka a suggéré quatre modes de conversion des connaissances, aussi appelé le modèle SECI<sup>1</sup> (figure 4) à savoir : la socialisation (de la connaissance tacite à la connaissance tacite), l'externalisation (de la connaissance tacite à la connaissance explicite), la combinaison (de la connaissance explicite à la connaissance explicite) et de l'internalisation (de la connaissance explicite à la connaissance tacite).

Figure 4 : Le modèle SECI



Source : Nonaka, I. (1994), A Dynamic theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, vol. 5, n° 1, pp. 45-60.

Les interactions entre les connaissances tacites créent la connaissance par le biais d'une expérience partagée appelée socialisation. L'efficacité de ce processus dépend non seulement des capacités mentales des individus mais aussi de la culture organisationnelle ainsi que l'équilibre entre concurrence individuelle et coopération de groupe (Bratianu et Orzea, 2010; Holste et Fields, 2010). D'autre part, la conversion de la connaissance tacite en connaissance explicite renvoie au processus d'externalisation qui implique la codification de certaines connaissances tacites d'un individu afin de les rendre accessibles aux autres sous forme de métaphores, d'analogies, de concepts, d'hypothèses ou de modèles (Allee, 2001 ; Nonaka et Takeuchi, 1997). La création de concept dans le développement de nouveaux produits est un exemple de ce processus de conversion. Un autre exemple est un cercle de contrôle de la qualité, qui permet aux employés

<sup>1</sup> Socialisation, Externalisation, Combinaison, Internalisation.

d'apporter des améliorations au processus de fabrication en articulant les connaissances tacites accumulées sur le lieu de travail au fil des années. Par ailleurs, le processus d'internalisation ou intériorisation par lequel les connaissances explicites sont transformées en connaissances tacites est étroitement attachée à l'apprentissage organisationnel (Nonaka et al., 2000). Il est également lié à la capacité des individus à appliquer les instructions et les procédures de travail formalisées dans des manuels pour l'exécution d'une tâche particulière. Cela veut dire que le fait de mettre en pratique des connaissances codifiées et de les tester crée des connaissances tacites. Les connaissances explicites, telles que les concepts de produits ou les procédures de fabrication, doivent être actualisées par l'action et la pratique. Par exemple, les programmes de formation peuvent aider les stagiaires à comprendre le fonctionnement d'une organisation. En lisant des documents ou des manuels sur leur travail et sur l'organisation, et en y réfléchissant, les stagiaires peuvent internaliser les connaissances explicites écrites dans ces documents pour enrichir leur base de connaissances tacites. Les connaissances explicites peuvent également être incarnées par des simulations ou des expériences qui déclenchent l'apprentissage par l'action.

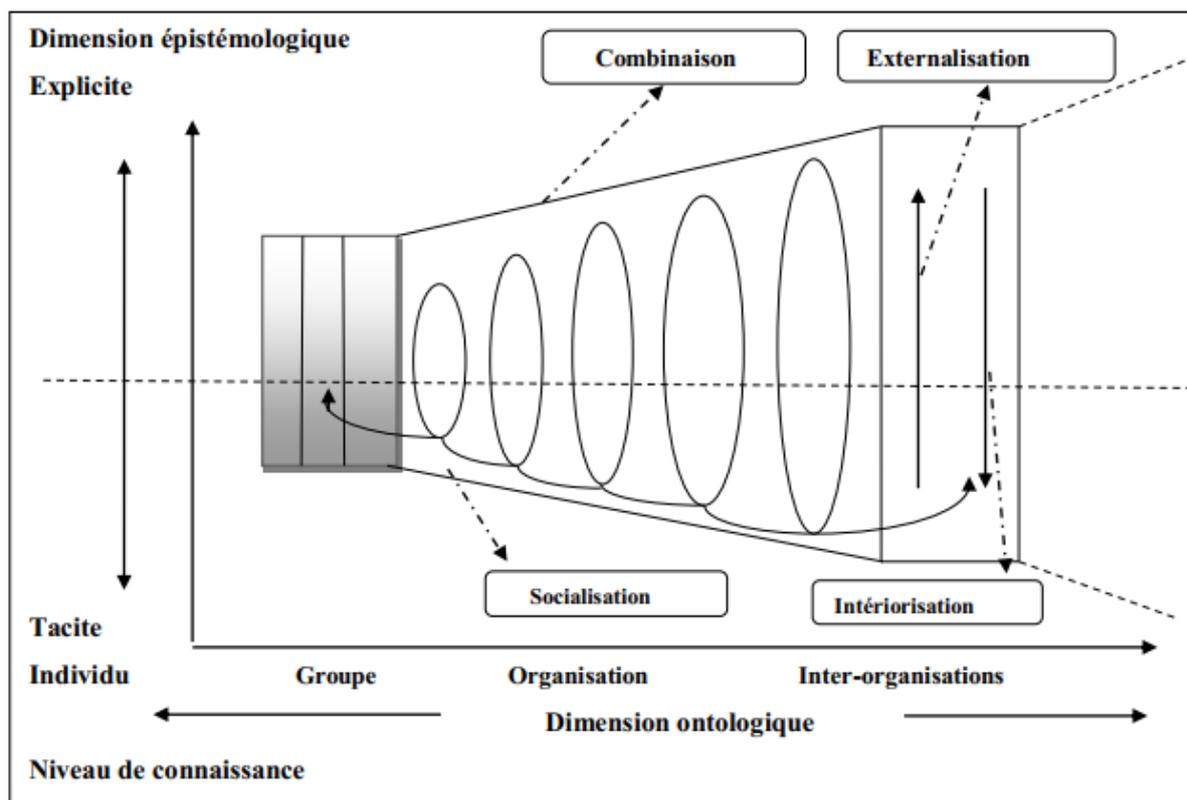
Enfin, le dernier mode de conversion appelé la combinaison fait référence à la transformation des connaissances explicites en un ensemble plus complexe et plus systématique de connaissances explicites. Selon Nonaka et Takeuchi (1997) « les individus échangent et combinent les connaissances par des médias tels que la documentation, les réunions, les conversations téléphoniques et les réseaux de communications informatisées ». En effet, Les connaissances explicites sont collectées à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, puis combinées, éditées ou traitées pour former de nouvelles connaissances. Les nouvelles connaissances explicites sont ensuite diffusées parmi les membres de l'organisation. L'utilisation créative de réseaux de communication informatisés et de bases de données à grande échelle peut faciliter ce mode de conversion des connaissances. Lorsque le contrôleur d'une entreprise recueille des informations dans toute l'organisation et les rassemble dans un contexte pour produire un rapport financier, ce rapport est une nouvelle connaissance en ce sens qu'il synthétise des connaissances provenant de nombreuses sources différentes dans un contexte donné.

Nonaka et Takeuchi (1997) soulignent que : « quand les expériences de la socialisation, l'extériorisation et la combinaison sont intériorisées dans les bases de connaissances tacites des individus sous la forme de modèles mentaux partagés ou de savoir-faire techniques, elles deviennent des actifs qui peuvent être valorisés ». En effet, la réussite de ces modes de conversions nécessite l'établissement d'un processus d'apprentissage et d'interaction car une connaissance qui est stockée dans la tête des individus n'a de valeur que si elle est partagée et transmise grâce à son application ou alors mise en pratique. Comme l'affirment Nonaka et

## Chapitre 2 : Cadre conceptuel et Revue de littérature

Takeuchi (1994), la création des connaissances organisationnelles créatrices de valeurs la connaissance tacite accumulée au niveau de chaque individu doit faire l'objet d'une socialisation avec d'autres membres de l'organisation, de façon à lancer une nouvelle « spirale de connaissance ». La figure (5) ci-après représente le schéma de la création de connaissance organisationnelle sous forme de spirale.

Figure 5 : La spirale de connaissance organisationnelle



**Source:** Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, Inc.

Les connaissances détenues par les individus représentent le cœur de la spirale. En effet, l'organisation peut tirer avantage de ces connaissances par le biais de leur mise en action, leur extériorisation et leur amplification par des interactions dynamiques entre les quatre modes de conversion des connaissances. La spirale montre que l'interaction entre la connaissance tacite et explicite augmente les niveaux ontologiques de la connaissance. Cela veut dire que la création de connaissances organisationnelles peut être perçue comme un processus ascendant en spirale, commençant au niveau individuel en passant au niveau collectif (groupe), puis au niveau organisationnel, atteignant parfois le niveau inter organisationnel, comme le souligne Nonaka et Takeuchi (1997) « la création de connaissance organisationnelle est donc un processus en spirale débutant au niveau individuel et s'élevant au travers d'une communauté d'interactions en

expansion qui traversent les frontières des sections, des départements, des divisions et de l'organisation ».

### 2.2.3. Le concept de partage de connaissances

Le partage des connaissances est l'un des facteurs les plus importants pour le succès des organisations modernes, car il les aide à s'assurer qu'elles disposent du mécanisme le plus robuste pour améliorer les faiblesses internes et saisir toutes éventuelles les opportunités (Alston et Tippett 2004). Le partage des connaissances doit avoir lieu au sein des employés de l'organisation pour qu'une entreprise ait un avantage concurrentiel (Crow et Hartman 2002). Par conséquent, il est important que les responsables organisationnels aient une compréhension claire des besoins de l'organisation pour agir correctement.

Dans cette sous-section, nous allons définir le concept de partage des connaissances et expliquer son déroulement. Nous mettrons la lumière enfin sur les différents travaux qui l'on abordé afin de comprendre sa relation avec la culture organisationnelles ainsi que les motivations individuelles.

#### 2.2.3.1. Définition du concept

L'étude du partage des connaissances est devenue un domaine de recherche essentiel dans un vaste domaine d'études approfondies sur le transfert de technologie et l'innovation, et plus récemment dans le domaine de la gestion stratégique. Cette activité vise à définir et à fournir les moyens par lesquels une organisation obtient l'accès à ses propres connaissances et à celles d'autres organisations. En d'autres termes, le partage des connaissances consiste à communiquer des connaissances explicites ou tacites à d'autres personnes. Il en résulte un transfert et une compréhension efficaces des connaissances à différents destinataires que ce soit des individus ou des groupes. Selon (Cummings, 2004) et (Pulakos et al., 2003), le partage des connaissances désigne la fourniture d'informations sur les tâches et de savoir-faire pour aider et collaborer avec d'autres afin de résoudre des problèmes, développer de nouvelles idées ou appliquer des politiques ou des solutions. Ces auteurs soulignent que le partage des connaissances peut s'effectuer via une correspondance écrite ou des communications en face à face via la mise en réseau avec d'autres experts ou la documentation, l'organisation et la capture de connaissances pour d'autres. Jackson et al (2006) soulignent que le partage des connaissances est le moyen fondamental par lequel les employés peuvent contribuer à l'application des connaissances, à l'innovation et, en définitive, à l'avantage concurrentiel de l'organisation. (Cabrera et Cabrera, 2005), (Damodaran et Olphert, 2000) et (Davenport et Prusak, 2000) confirment ces conclusions en soulignant que le partage des

connaissances entre les acteurs de l'organisation et au sein des équipes permet aux organisations d'exploiter et de capitaliser leurs ressources.

### 2.2.3.2. Le déroulement du processus du partage des connaissances (Dimensions)

Dans un sens strict et littéral, la connaissance ne peut être partagée, en ce sens que ce n'est pas comme une marchandise, qui peut être librement distribuée (Hendricks, 1999). Le partage des connaissances est plutôt un processus impliquant au moins deux acteurs, qui n'a pas de point de départ ou d'arrivée identifiable (Boer, van Baalen et Kumar, 2002). Le propriétaire de la connaissance commence le processus de partage de la connaissance par un acte d'extériorisation, qui peut ou non être un acte conscient. Le récepteur de connaissances procède ensuite à un acte d'internalisation pour absorber le nouveau stimulus (Hendricks, 1999). Davenport et Prusak (1998) ont reflété cette perspective dans leur formule de partage, selon laquelle : Partage = transmission + absorption.

La meilleure façon de comprendre les processus d'externalisation et d'internalisation est peut-être de se référer au concept de « résonance » de Boisot (2002) ou à l'idée de « compréhension commune » de Fiol (1994). Boisot (2002) a fait valoir que le partage des connaissances n'est rien d'autre qu'« un certain degré de résonance est obtenu entre les états de connaissances de deux agents ou plus à la suite du partage de données entre eux » (p. 68). Boisot (2002) a également noté qu'en plus de la résonance, un acte de reconstruction était nécessaire pour que les connaissances puissent être partagées avec succès. Les connaissances peuvent également être reconstruites par la pratique et l'observation (Hendricks, 1999). Le récepteur de connaissances peut ensuite afficher la reconstruction de la connaissance par l'action (Duguid, 2005). Sans le comportement du destinataire, il est difficile de déterminer si les connaissances ont été partagées, bien que la spécification des comportements requis puisse également être difficile à spécifier (Wittgenstein, 1953). Le degré de réussite de la reconstruction des connaissances peut être quantifié, du point de vue de l'organisation, grâce à l'utilisation effective des connaissances partagées, et à travers les résultats de performance résultant des connaissances partagées.

Dans la même perspective, Van Den Hooff et De Ridder (2004) pensent que le processus de partage des connaissances à deux facettes, à savoir, le don et la collecte des connaissances. Ils définissent le don de connaissances comme « une communication basée sur le souhait d'un individu de transférer un capital intellectuel » et une collecte de connaissances comme « une tentative de persuader les autres de partager ce qu'ils savent ». Ces deux processus distincts sont des processus actifs, dans un sens où, on est soit engagé dans une communication active avec

d'autres personnes dans le but de partager des connaissances, soit en consultant d'autres personnes dans le but d'obtenir un accès à leur capital intellectuel. Darroch et McNaughton (2002) ont déclaré que le don de connaissances a pour objectif de faire en sorte que les connaissances individuelles deviennent des connaissances collectives puis organisationnelles au fil du temps, ce qui développe le stock de connaissances disponibles pour l'entreprise.

### 2.2.3.3. Le partage des connaissances dans la littérature

Le partage de connaissances était amplement abordé dans la littérature. Plusieurs chercheurs ont étudié sa relation avec d'autres facteurs susceptibles de l'influencer et dans différents environnements. Dans ce contexte, nous avons jugé utile d'aborder les principaux facteurs sous différents angles.

D'un point de vue organisationnel, la culture d'entreprise appelée également la culture organisationnelle a un poids très important et une valeur déterminante dans le partage de connaissances (McDermott et O'Dell, 2001; De Long et Fahey, 2000).

Martin (2000) affirme que la culture organisationnelle est la clé de réussite du Knowledge Management. Au cours des dernières années, le rôle clé des valeurs culturelles est mis en évidence dans la manière dont les processus du Knowledge Management sont développés et appliqués dans les organisations (Manzanares et Guadamillas, 2009). Ces deux concepts sont étroitement liés et les recherches existantes suggèrent principalement que la culture organisationnelle soutient les activités du Knowledge Management (Gray et Densten 2005). Jarvenpaa et Staples (2003) ont montré que les valeurs partagées qui font une partie intégrante de la culture organisationnelle ont une influence importante sur la volonté des employés à partager leurs expériences et compétences avec d'autres membres de l'organisation. Dans le même sens, De Long et Fahey (2000) confirment que la culture organisationnelle est un facteur important pour créer, partager et utiliser les connaissances et crée un environnement dans lequel les individus sont motivés à partager leurs connaissances avec les autres (Cabrera et Cabrera 2002).

Cabrera et Cabrera (2005) confirment que le partage des connaissances entre les différents employés émerge de la création de valeurs organisationnelles qui soutiennent cette action. Ces valeurs doivent être basées sur une plate-forme de confiance par laquelle les connaissances sont transmises par le biais de processus de socialisation, de récits et de rituels (Cabrera et Cabrera, 2005).

Al-Alawi et al. (2007) dans leurs recherches sur le rôle de certains facteurs liés à la culture organisationnelle dans le succès de partage de connaissances, ont trouvé que la confiance, la

communication, les systèmes d'information, les récompenses et la structure organisationnelle sont positivement liés au partage de connaissances dans les organisations. Une autre étude a montré que la confiance et la communication entre le personnel et le leadership ont une relation positive et significative avec le partage de connaissances (Islam et al. 2011). L'attitude de la haute direction ou la hiérarchie est un autre élément clé de succès du KM (Basu et Sengupta 2007). En effet, elle favorise l'identification relationnelle et organisationnelle, facilitant ainsi le partage des connaissances parmi les employés (Carmeli et al. 2011).

Chou et al. (2014) ont examiné l'effet du partage des connaissances dans l'organisation. Un objectif important de l'étude était d'identifier les facteurs particuliers affectant le partage des connaissances des employés. À ce titre, une attention particulière a été accordée à la perception qu'ont les employés sur le système de récompenses mis en place par leur entreprise par rapport aux coûts associés à l'utilisation de la connaissance. Les auteurs notent que de telles récompenses peuvent émerger de sources de motivation extrinsèques, telles que la reconnaissance ou certains avantages matériels, et de sources de motivation intrinsèques, telles qu'un sentiment de satisfaction ou un sentiment d'accomplissement (Chou et al. 2014).

On remarque à travers ces études qu'on a cité, que le partage de connaissances n'est pas seulement lié aux facteurs de la culture organisationnelle, mais il est également influencé par les attitudes et les motivations des acteurs car il est considéré comme un comportement humain qui dépend des caractéristiques individuelles. A cet effet, l'intégration des motivations individuelles et l'identification de leurs effets sur le partage de connaissances est très important dans notre recherche.

En termes de motivations individuelles, les employés ont tendance à s'engager dans un échange de connaissances basé sur une analyse coûts-avantages, comparant les avantages économiques ou non économiques attendues d'un échange avec l'effort impliqué dans cet échange. Dans le contexte du partage des connaissances, les coûts incluent les facteurs liés à l'effort tels que le temps nécessaire, l'effort mental..., tandis que les gains potentiels incluent la création d'obligations de réciprocité entre collègues (Davenport et Prusak, 2004 ; Ko et al., 2005 ; Hendriks, 1999). Le partage de connaissances peut également être basé sur une satisfaction tirée de ce comportement. Les employés peuvent être satisfaits en améliorant l'auto-efficacité de leurs connaissances ou la confiance en leur capacité à fournir des connaissances utiles à l'organisation (Constant et al., 1996 ; 1994).

Chou et al. (2014) ont conclu que l'auto-efficacité est associée à l'impact le plus significatif sur les comportements de partage des connaissances entre les employés. Un sentiment élevé

d'auto-efficacité chez les employés peut les aider à éviter les problèmes liés au travail, à développer l'expertise, à promouvoir l'accomplissement de soi et à augmenter les niveaux de satisfaction au travail tout en partageant ce qu'ils savent (Kankanhalli et al., 2005; Wasko et Faraj, 2000).

### **2.3. La culture organisationnelle et les motivations individuelles : déterminants du partage des connaissances**

La culture organisationnelle est un système commun de valeur et de croyances conduisant à la formulation et à la composition des modèles personnels chez les membres organisationnels via la publication de connaissances et de concepts. Elle influence tous les aspects de l'organisations ainsi que les comportements des membres de l'entreprise incluant le partage des connaissances.

Nous visons dans cette section à éclaircir la nature de relation entre la culture organisationnelle et le partage des connaissances, tout en identifiant les différents facteurs d'influence liés à la culture organisationnelle. Pour ce faire, nous présentons d'abord le concept de la culture organisationnelle et ses composantes, nous esquissons également les différentes recherches qui ont été menées dans le sens de notre étude.

#### **2.3.1. Cadre théorique de la culture organisationnelle**

De nombreuses et différentes définitions ont été attribuées à la culture organisationnelle par plusieurs chercheurs. Un examen approfondi de la littérature nous permet de définir la culture d'une perspective organisationnelle et d'identifier les différentes composantes du tissu culturel d'une entreprise pour enfin arriver à esquisser les fonctions de la culture organisationnelle et son utilité. Ces points sont détaillés comme suit :

##### **2.3.1.1. Essais de définition : de l'anthropologie à l'organisation**

Depuis les années 1950, la culture organisationnelle a fait l'objet de plusieurs écrits, ce qui a engendré des divergences dans la définition du concept qui est devenu complexe, paradoxal et associé à celui de partage. Elle a été utilisée par les anthropologues en faisant référence aux coutumes et rituels que les sociétés développent au cours de leur histoire. Au cours des dernières décennies elle a été utilisée par certains chercheurs pour désigner le climat et les pratiques que les organisations adoptent dans la définition des relations du personnel et la façon de se comporter vis-à-vis des employés, ou aux valeurs défendues et credo d'une organisation. Dans ce contexte, les gestionnaires incitent à développer le « bon type de culture », une « culture de qualité » ou une « culture de service à la clientèle », ce qui suggère que la culture a à avoir avec certaines valeurs que les gestionnaires tentent d'inculquer à leurs organisations (Shein, 2004). Parmi les auteurs qui

ont abordé ce concept, Deal et Kennedy (1982) estiment que la culture organisationnelle est un concept constitué de valeurs partagées, Sathe (1983) et Wallach (1983) pensent que ce concept a une compréhension partagée respectant les croyances et les valeurs des membres de l'organisation.

Malgré les efforts fournis par de nombreux chercheurs pour développer une définition unanime de la culture organisationnelle, la littérature sur ce concept a montré l'inexistence d'un consensus sur la définition (Detert et al., 2000; Van Muijen, 1994). Un exemple confirmatif est une liste établie par Schein (2004) de nombreux termes différents utilisés pour décrire la culture d'entreprise. En essayant de combler ce manque Schein (2004) a défini la culture organisationnelle comme un ensemble d'hypothèses de base partagées appris par un groupe qui a résolu ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, cela a assez bien fonctionné pour être considéré comme valide et, par conséquent, pour être enseigné aux nouveaux membres comme la bonne façon de percevoir, de penser et de ressentir en relation avec ces problèmes. Une des raisons de ce choix est que cette définition reflète la culture organisationnelle: sur une vue de groupe implicite d'une « vérité », qui définit les limites du comportement. Cela implique également un lien avec le comportement de partage des connaissances.

Selon Schein (1991, 2004) la culture organisationnelle est en fait le résultat d'un assemblage homogène d'hypothèses fondamentales formulé par le groupe inconsciemment à partir de la vie professionnelle en vue de résoudre les problèmes organisationnels, de s'adapter à l'environnement externe et s'intégrer en interne. Elle se manifeste à différents niveaux, à savoir: la couche supérieure qui est observable, et représente les artefacts qui sont composés des règles et procédures observées dans le quotidien de l'entreprise. Il comprend donc les comportements observables, la langue verbale et le jargon utilisé, la tenue vestimentaire ainsi que les pratiques qui construisent les relations professionnelles et sociales au sein de l'entreprise ce qui permet d'avoir des indications sur la nature des liens qu'entretient chaque acteur de l'entreprise en interne et en externe (Meier, 2008). Tandis que la couche située au niveau le plus profond, est une hypothèse extrêmement inconsciente. Cette idée est entre autres aussi utilisée par Hofstede et al. (1990). Ils utilisent une terminologie légèrement différente, mais l'idée de meilleures couches supérieures observables par rapport à une couche inférieure inconsciente est la même. Ce qui précède peut être considéré comme le concept structurel de la culture organisationnelle.

### **2.3.1.2. La formalisation du tissu culturel de l'entreprise**

Il existe une grande diversité dans la description des éléments qui composent une culture organisationnelle qui ne sont pas toutes au même niveau de visibilité par les auteurs. Selon Thevenet (2009) les principales composantes sont :

- **L'histoire de l'entreprise**

La culture se rattache à l'histoire de l'entreprise, elle se réfère donc au passé tout en ayant une incidence sur le présent. Les références quant à elles sont construites dans le présent par des groupes de personnes qui créent chaque jour l'histoire et l'évolution de la culture de l'entreprise. L'intérêt de comprendre l'histoire de l'entreprise est d'en dégager la culture puisque selon la définition de Thévenet (2009), « la culture se construit selon un processus d'apprentissage, tout au long de l'histoire ». Il s'agit donc de l'analyser pour comprendre ses grandes phases d'évolution et ses décisions, à l'aide des champs d'intérêt qui pourront faire référence à l'activité et aux produits de l'entreprise, aux technologies utilisées, aux structures internes et externes appliquées, aux dirigeants, et aux stratégies employées. Cette analyse permettra de dégager avec objectivité ce que le corps social a retenu de l'histoire de l'entreprise.

- **Les créateurs de l'entreprise**

Il s'agit le plus souvent du fondateur charismatique qui fait partie des mythes de l'entreprise et qui sert de référence aux salariés, on observe ses caractéristiques telles que ; son éducation, sa formation, son expérience, ses croyances et position sociale. Bien souvent le créateur de l'entreprise est représenté comme une figure emblématique, de par les méthodes utilisées, ses inventions, son charisme et sa forte personnalité, il est en quelque sorte le Héros de l'entreprise. Les héros ne sont pas forcément les fondateurs de l'entreprise mais ils peuvent être les héros d'une situation, ceux qui fabriquent, vendent et assurent le service de produits selon la vision de Deal et Kennedy (1982). Ce sont les personnes de l'entreprise qui sont admirées et servent d'exemple.

- **Le métier**

On peut associer le métier aux compétences et au savoir-faire de l'entreprise qui représentent l'ensemble des acquis professionnels que l'entreprise s'est constituée et qui lui conforte sa place spécifique sur le marché, ce savoir-faire la différencie des autres entreprises présentes dans le même champ professionnel. Il s'agit aussi de compétences et de particularités développées à travers le temps.

- **Les rites**

Les rites constituent un ensemble de pratiques connues par tous les membres de l'entreprise, qui marquent le consensus, les valeurs partagées et développent le sentiment d'appartenance. Ils s'expriment par les séminaires annuels des dirigeants, séminaires de fin d'année et célébrations particulières.

- **Les mythes**

Constituent l'ensemble d'histoires, anecdotes, récits symboliques qui circulent dans l'entreprise, contiennent des explications, des enseignements et des morales. Par leur présence et leur transmission aux nouvelles recrues, ils ont une fonction d'unification et d'harmonisation d'autant plus grande, sans source identifiable et éventuellement critiquable.

- **Les signes et symboles**

Ils concernent la tenue vestimentaire, aménagement de l'espace, attitude par rapport au temps, les logos..., mais aussi le vocabulaire et le jargon particuliers. Ces éléments varient d'une entreprise à une autre et créent une certaine stabilité et homogénéité à l'intérieur de l'organisation.

- **Les tabous**

Ce sont les interdits dans une organisation, c'est la face cachée de la culture, ils contiennent les peurs et les hontes qui traversent le groupe, ce qui révèle par exemple les échecs et les erreurs d'une stratégie adoptée par l'entreprise.

### **2.3.1.3. Les fonctions de la culture organisationnelle**

Selon l'approche fonctionnelle développée par Shockley-Zalabak (1986), la culture organisationnelle est une variable qui peut être manipulée et qui se manifeste sous diverses représentations et artefacts. Plusieurs fonctions sont attribuées à la culture organisationnelle dans l'approche fonctionnaliste. Concrètement, les chercheurs mettent en relief les effets de la culture organisationnelle en lui attribuant des fonctions sur les plans sociaux, identitaires, et stratégiques.

- **La fonction sociale**

La culture organisationnelle permet aux membres de l'organisation d'adopter un comportement unanime basé sur la cohabitation et la coopération. Elle permet, en fait, le renforcement des points de convergence et la diminution des points de divergences (Meier, 2008). En se référant à ce modèle, les membres sont alors en mesure de résoudre les problèmes liés à l'organisation, et de s'engager à atteindre les objectifs fixés en commun. Elle constitue une dimension importante dans l'amélioration de la qualité de la vie professionnelle et la création d'une vision commune de l'avenir partagée par tous les membres de l'organisation (Meier, 2008).

La culture fournit également aux membres d'une organisation un cadre de référence symbolique qui régit leurs interactions sociales et la réalisation des objectifs à travers la production

de significations culturelles (Brunet et Savoie, 2000). Ainsi, à divers moments de socialisation, les membres prennent connaissance des croyances et des représentations qui forment le cadre de référence symbolique de l'organisation. En fait, la culture organisationnelle joue un rôle dans l'alignement des comportements des membres d'une même organisation quel que soit leur statut professionnel, leur lieu de travail ou position géographique. Elle attribue une identité et justifie l'existence de l'entreprise.

- **La fonction identitaire**

Selon Barnett et Meihua (1997), la culture organisationnelle fait le lien entre l'identité de l'individu et son rôle ainsi que les valeurs qu'ils adoptent. En effet, elle suscite un sentiment d'appartenance aux individus. Elle comble ainsi certains besoins d'ordre idéologique et intellectuel chez les employés. Selon Brunet et Savoie (2000) la culture organisationnelle facilite l'arrimage à quelque chose de plus grand que le soi du travailleur.

- **La fonction stratégique**

Selon Thévenet (1993) la culture organisationnelle a des implications dans le niveau d'efficacité de l'organisation. Elle permet à l'organisation d'accumuler un capital de connaissances qui permet d'alimenter sa réflexion stratégique. La culture organisationnelle constitue ainsi un point de référence lors de la prise de décision pour envisager les chances de réussite ou d'échec d'une initiative.

### **2.3.2. La relation entre la culture organisationnelle et le partage des connaissances**

L'importance de la culture organisationnelle consiste à assurer un partage efficace des connaissances. Selon De long et Fahey (2000), la culture organisationnelle influence les comportements liés à la connaissance de quatre manières différentes. Premièrement, afin de créer une culture organisationnelle qui soutienne le partage des connaissances, le lien entre cette activité et les objectifs, problèmes ou résultats organisationnels pratiques doivent être mis en évidence dans l'organisation. Deuxièmement, la priorité devrait être accordée à l'appariement du style général de l'organisation plutôt que de copier directement les pratiques développées par d'autres organisations. Troisièmement, le partage des connaissances doit être lié aux valeurs fondamentales afin d'encourager la cohérence du partage des connaissances dans une organisation avec les attentes de ses pairs et la considération du responsable. Quatrièmement, pour créer une culture de partage, les organisations doivent développer les réseaux humains qui constituent l'un des facteurs clés du partage des connaissances. Enfin, le soutien des membres de l'organisation qui partagent déjà des idées et des connaissances est également important, étant donné que, 80% du Knowledge

Management est liée aux personnes et à la culture organisationnelle tandis que 20%, aux technologies (DeLong et Fahey, 2000).

A ce titre, nous avons jugé utile de décortiquer la culture organisationnelle et faire sortir tous les facteurs et les éléments susceptibles d'influencer le partage de connaissances. Les dimensions suivantes sont les plus représentatives et les plus citées dans la littérature.

### 2.3.2.1. Système de récompense

Il existe des ambivalences dans la classification de ce facteur, certains chercheurs le considère comme une motivation extrinsèque, cependant d'autres confirment qu'il fait partie de la culture organisationnelle. L'utilisation de ce facteur est en réalité liée au contexte et les objectifs de l'étude ainsi que la façon de l'aborder (organisationnelle ou motivationnelle).

Dans notre étude on s'intéresse aux récompenses autant qu'un élément organisationnel et nous l'avons défini comme un système mis en place par l'organisation en faveur de partage de connaissances.

Le système de récompense et incitation est considéré comme l'un des facteurs organisationnels importants qui influence le partage des connaissances (Yang et Chen, 2007; Riege, 2005; Bartol et Srivastava, 2002; Bock et Kim, 2002 ; Bartol et Locke, 2000).

Bartol et Srivastava (2002), dans leur étude sur le rôle de la récompense organisationnelle sur le partage des connaissances, ont affirmé que plusieurs organisations ont mis en place des systèmes de récompense pour encourager le partage des connaissances entre les employés. Ils ont également soutenu que les organisations ont recours à des systèmes de récompense appropriés lorsqu'elles réalisent qu'il y a un manque de partage des connaissances entre les employés en raison du manque de motivation, de la peur de perdre le pouvoir et la supériorité, d'une perception de l'inefficacité du système de récompense ou d'un manque de temps et ressources (Bartol et Srivastava, 2002). Les récompenses peuvent aller d'incitations financières telles que l'augmentation du salaire et des primes à des récompenses non monétaires telles que les promotions et la sécurité de l'emploi (Hargadon, 1998 ; Davenport et Prusak, 2004). Plusieurs organisations ont mis en place des systèmes de récompense pour encourager les employés à partager leurs connaissances (Ba et al., 2001; Beer and Nohria, 2000; Bock et al., 2005; He and Wei, 2008; Kankanhalli et al., 2005).

Les résultats des recherches précédentes ont montré que les récompenses influent positivement sur le partage des connaissances (Davenport and Prusak, 1998; Kankanhalli et al., 2005 ; Bonner, Hastie, Sprinkle et Young, 2000; Kwok et Gao, 2005; O'Dell et Grayson, 1998;

Severinov, 2001). Ainsi, lorsque les individus reçoivent une récompense pour partager avec leurs collègues ce qu'ils savent, ils se sentiront plus motivés à adopter ce comportement à plusieurs reprises, ce qui les conduira à générer des idées uniques, utiles et créatives (Bartol et Srivastava, 2002; Hall, 2001b). De plus, en recevant une récompense, un individu obtiendra un niveau de satisfaction plus élevé (Calder et Staw, 1975; Osterloh et Frey, 2000). Toutefois, certains chercheurs ont indiqué que des récompenses explicites pouvaient avoir un effet négatif sur l'attitude à l'égard du partage des connaissances, dans la mesure où les récompenses liées aux tâches organisationnelles pourraient diminuer le facteur de motivation intrinsèque, tel que le sentiment de confiance en soi, et affaiblir ainsi l'enthousiasme pour le partage des connaissances (Eisenberger et Cameron, 1996), en plus les récompenses ne sont pas permanentes (Kelman, 1958).

Selon Bock et Kim (2002), deux théories principales peuvent expliquer la relation entre le système de récompense et le comportement de partage des connaissances soient : la théorie de l'échange économique et la théorie de l'échange social.

La théorie de l'échange économique est basée sur la logique du comportement, elle stipule que si les avantages perçus sont supérieurs ou égaux aux coûts, le partage des connaissances aura lieu (Constant et al., 1994 ; Kelly et Thibaut, 1978). C'est-à-dire qu'il doit y avoir plus d'avantages que de coûts pour qu'une action soit exécutée par un individu. Dans ce cas, il doit y avoir une récompense qui dépasse les connaissances qu'une personne partage. Il s'agit de la base théorique du fonctionnement de systèmes d'incitation et de récompense pour favoriser le partage des connaissances dans les organisations. Dans la plupart des cas, les organisations adoptent un système qui incorpore une gamme de récompenses extrinsèques et monétaires (Bock et Kim, 2002). En s'appuyant sur la théorie des échanges économiques, la mise en place d'un système d'incitation est facile lorsque le partage des connaissances se fait sous forme de contribution à une base de données ou d'interactions formelles. Cependant, il est plus difficile de fonder un système de récompense sur la théorie des échanges économiques pour le partage des connaissances et les contributions aux interactions et communautés informelles (Bartol et Srivastava, 2002).

D'autre part, la théorie de l'échange social explique l'influence du système de récompense sur le partage des connaissances dans le contexte informel tel qu'une communauté de pratique (Bartol et Srivastava, 2002). Selon cette théorie, le partage des connaissances est basé sur la motivation intrinsèque et la récompense non monétaire. Ce qui facilite le comportement de partage des connaissances dans les communautés de pratique en termes d'avantages et le degré de confiance et de citoyenneté parmi les membres de la communauté. La récompense peut également

jouer un rôle dans ces contextes, dans le sens où la confiance peut être développée entre l'employé et l'employeur lorsque les individus perçoivent l'équité des systèmes de récompense (Bartol et Srivastava, 2002). Selon Bock et Kim (2002),

Cabrera et Cabrera (2005) ont souligné que récompenser le comportement de partage des connaissances envoie un signal aux employés que leur comportement et leur performance sont précieux pour la direction et l'organisation, ce qui augmente le partage de connaissances. Cependant, ils alertent les organisations sur les dangers et les pièges d'un système de récompense, comme les systèmes financiers et monétaires, qui peuvent conduire à une concurrence entre les employés (Cabrera et Cabrera, 2005). Riege (2005) a laissé entendre que le manque de systèmes transparents de récompense et de reconnaissance entrave le partage des connaissances et constitue un obstacle important au partage des connaissances. Il a également mentionné que bien qu'il y ait un débat depuis plusieurs années sur l'efficacité des systèmes de récompense pour favoriser le partage des connaissances, la direction compte toujours sur le système de récompense comme l'un des meilleurs moyens de mettre en évidence le partage des connaissances (Riege, 2005). Al-Alawi et al. (2007) ont cité la déclaration de Syed-Ikhsan et Rowland (2004) soulignant la nécessité d'un fort facteur de motivation pour que les employés partagent leurs connaissances. Dans un travail empirique, Al-Alawi et al. (2007) ont étudié cinq facteurs organisationnels, appelés dimensions de la culture organisationnelle, sur le partage des connaissances. Ils ont signalé une relation positive entre l'efficacité des systèmes de récompense et le comportement de partage des connaissances dans des organisations bahreïniennes.

### 2.3.2.2. Valeurs organisationnelles

Les valeurs organisationnelles sont une partie intégrante de la culture organisationnelle. Elles qui sont généralement développées par la haute direction de l'organisation, puis adoptées par les autres membres de l'organisation. Les valeurs sont partagées et suivies par tous les membres de l'organisation lorsqu'ils agissent au nom de l'organisation. Elles peuvent également être appelées valeurs fondamentales.

Les valeurs organisationnelles peuvent être définies comme des croyances concernant des états finaux ou des actions socialement ou personnellement souhaitables qui sont explicitement ou implicitement partagés par les membres d'une organisation (Chatman et Jehn, 1994; O'Reilly, 1989; O'Reilly, Chatman et Caldwell, 1991). Par conséquent, les valeurs organisationnelles servent de guides à ce qui est perçu comme bon et important dans l'organisation (VandenBos, 2007; Williams, 1970). De plus, elles influencent la sélection et l'évaluation des décisions et des actions dans une organisation (Kluckhohn, 1951 ; Rokeach, 1973 ; Schwartz, 1992).

Conformément à la conceptualisation générale des valeurs, les valeurs organisationnelles transcendent les situations individuelles et sont relativement stables dans le temps (Schwartz, 1999). Ces valeurs fondamentales ont une grande influence sur la nature du comportement adopté par les membres de l'organisations, et par conséquent sur le partage de connaissances.

L'inculcation des pratiques de partage de connaissances dans une organisation nécessite un changement majeur et soutien très important provenant des valeurs organisationnelles et un engagement à tous les niveaux d'une entreprise pour la faire fonctionner (Gupta et al. 2000; Norman, 2004; Ajmal et Koskinen, 2008).

Les valeurs organisationnelles partagées influencent la perception individuelle de la propriété des connaissances et les tendances ultérieures à partager les connaissances avec les autres (Gibbert et Krause, 2002; Jarvenpaa et Staples, 2001; Wasko et Faraj, 2005; Tan et al. 2009; Lin et Dalkir, 2010). De plus, le partage des connaissances exige que les membres de l'organisation soient disposés à apporter leurs connaissances à l'organisation, cela doit être encouragé et soutenu par les valeurs formulées (Politis, 2003; Wei, 2005; Eskerod et Skriver, 2007; Ajmal et Koskinen, 2008). De plus, Ajmal et Koskinen (2008) pensent que le succès de toutes les pratiques liées au Knowledge Management est obtenu en créant des valeurs tout en développant ces pratiques notamment le partage des connaissances. Par conséquent, les valeurs organisationnelles sont considérées comme un élément vital de la capacité d'une organisation à créer de la valeur en tirant parti des actifs de connaissances (Wei, 2005; Ajmal et Koskinen, 2008).

À la lumière de cela, les valeurs organisationnelles et le partage des connaissances doivent être travaillés de manière cohérente (Ajmal et Koskinen, 2008). Ainsi, la capacité de façonner ces valeurs est d'une importance capitale pour favoriser les environnements d'apprentissage et de partage (Wei, 2005).

La présence des valeurs organisationnelles crée un environnement dans lequel l'acquisition de compétences et de connaissances est non seulement considérée comme une responsabilité clé de chaque employé mais également soutenue par l'interaction et l'encouragement des membres de l'organisation (Norman, 2004; Wei, 2005; Alavi et al. , 2005-2006).

### 2.3.2.3. Leadership

Le leadership est un comportement d'influence exercé par un leader tout en guidant les membres de l'organisation dans les directions appropriées (Certo et Certo, 2006). Les leaders améliorent leur style au fil du temps grâce à l'expérience, à l'éducation les formations ainsi que les exigences de l'environnement. Pendant de nombreuses années, les chercheurs ont tenté

d'expliquer comment le style ou le comportement des dirigeants était lié à l'efficacité (Dessler, 2004). Le leadership a été démontré comme un comportement efficace dans les grandes écoles (Leithwood et al. 1999), ayant une influence significative sur le comportement des subordonnés et les résultats organisationnels (Tickle et al, 2005). Ce postulat, nous amène à s'interroger sur la nature de la relation entre le leadership et le partage des connaissances dans les organisations. Un examen de la littérature nous a permis de tirer les principaux travaux cités ci-dessous :

Le soutien organisationnel fait référence à la perception générale selon laquelle une organisation se soucie du bien-être de ses employés et valorise leurs contributions (Eisenberger, Cummings, Armeli et Lynch, 1997). Il est considéré comme l'une des influences potentielles importantes sur le partage des connaissances (Connelly et Kelloway, 2003). De nombreuses études ont montré que le soutien de la direction était essentiel à la création d'un climat favorable et fournir des ressources suffisantes aux employés favorisant le partage des connaissances (Lin et Lee, 2006). Dans le même sens, Lin et Lee (2006) ont conclu que la perception de l'encouragement des intentions de partage des connaissances des employés par l'organisation est essentielle pour créer et maintenir un partage de connaissances positif et réussi. King et Marks (2008) ont constaté que le soutien de la direction spécifique au partage des connaissances était un meilleur prédicteur du comportement des employés en matière de partage des connaissances.

Au sein de l'organisation, le partage de connaissances ne se produit pas automatiquement, il est plutôt encouragé et soutenu par l'organisation notamment les leaders qui jouent un rôle déterminant dans la performance et l'efficacité de l'équipe en matière de partage des connaissances (Grandori et Kogut, 2002; Hendriks, 1999; McDermott et O'Dell, 2001). Cela implique plus de leadership que du management, où les leaders doivent de plus en plus inciter leurs collaborateurs à partager volontairement leurs connaissances et leurs expériences et à convertir ces connaissances en atouts organisationnels (Roth 2003).

Plusieurs chercheurs ont mis l'accent sur l'importance du leadership dans le partage des connaissances. Bollinger et Smith (2001) ont souligné que le leadership se concentre sur la création d'une culture qui valorise la connaissance, favorise et soutien sa création et son partage au sein de l'organisation. Sabri (2007) affirme que la création et le partage efficaces des connaissances dans toute organisation nécessitent un style de leadership spécial qui valorise et encourage la coopération, la confiance, l'apprentissage et l'innovation et incite à s'engager dans des activités et des processus basés sur les connaissances. De la même manière, les dirigeants agissent comme des modèles de rôle en favorisant le partage des connaissances, tout en fixant les incitations à le faire. En outre, les dirigeants facilitent les réseaux de membres compétents de l'organisation et

fournissent les meilleures pratiques en matière d'activités de coordination et de collaboration (Sondergaard, Kerr et Clegg, 2007). Les styles de leadership adoptés par l'organisation ont un impact significatif sur le comportement de partage des connaissances des collaborateurs (Madhurima et Pandey, 2018). Étant donné que la plupart des organisations sont aujourd'hui des organisations basées sur les connaissances qui aspirent à obtenir un avantage concurrentiel grâce à la gestion des connaissances, le rôle des dirigeants qui les aide à atteindre cet avantage ne saurait être surestimé. Par conséquent, il est impératif que les leaders choisissent les styles de leadership qui aident les collaborateurs à développer une vision positive du partage des connaissances et les incitent par conséquent à partager leurs connaissances avec les autres.

#### 2.3.2.4. Communication

L'environnement de l'entreprise est devenu de plus en plus hostile, il est caractérisé par la mondialisation, le dynamisme et la complexité croissante due aux changements rapides de la technologie et à la complexité à l'accès aux connaissances stratégiques (Siakas, Georgiadou et Balstrup, 2010). A cet effet, la technologie revêt un élément crucial et un aspect important dans tous les domaines de l'organisation notamment la gestion des connaissances (Davenport et Prusak, 1998). En outre, la technologie de l'information peut grandement faciliter le partage des connaissances car elle permet aux membres de l'organisations d'accéder correctement à la bonne information au bon moment, elle facilite la circulation de l'information en concevant et en mettant en œuvre des systèmes prenant en charge la communication, la collaboration et la distribution des connaissances (Montano, 2005 ; Syed-Ikhsan et Rowland, 2004). Toutefois, les plateformes technologiques peuvent aider, mais aucune technologie ne stimulera le flux de connaissances sans prêter attention aux contextes culturels et organisationnels dans lesquels les personnes sont encouragées à développer et à partager leurs connaissances (Davenport et Prusak, 1998). Pour que la stratégie de partage des connaissances soit efficace, les entreprises doivent associer technologie et employés (Riege, 2005). Une analyse sociotechnique peut être résumée en trois grandes couches de systèmes de gestion des connaissances : infrastructure (matériel / logiciel), info-structure (règles) et info-culture (connaissances de base) (Haddad et Issa, 2008). En outre, dans un environnement idéal de partage des connaissances, une connaissance de la technologie devrait être fournie à tous les niveaux de personnel pour leur permettre d'exploiter pleinement le système de connaissances et d'en apprendre davantage sur la technologie (Plessis, 2006).

De nombreux chercheurs ont souligné que le succès des systèmes de communication dans le domaine de la gestion des connaissances (Kirsch et King, 2005; Bock et al., 2005; Wasko et Faral, 2005) avait été mis en avant pour que les connaissances et les communications entre les

membres des organisations ainsi que les facteurs structurels et culturels soient mis en avant. La sensibilisation culturelle et l'utilisation de nouveaux outils d'information et de communication (TIC), tels que le Web 2.0, sont des facteurs favorisant le partage des connaissances (Siakas, Georgiadou et Balstrup, 2010). Cependant, pour qu'une infrastructure TIC se traduise par des rendements intéressants, l'organisation doit adopter une infrastructure TIC axée sur la connaissance. Ceci est confirmé par le rôle des TIC dans la qualité de la décision, le partage des connaissances, les liens entre organisations et sa contribution à la résolution du conflit implicite entre durabilité et croissance économique (Mohamed et al., 2010).

### 2.3.3. Effet des motivations individuelles sur le partage des connaissances

La motivation est un élément fondamental de tout modèle crédible de performance humaine (Campbell et Pritchard, 1976; Maier, 1955; Pinder, 2011) et constitue depuis de nombreuses années un centre d'intérêt dans la psychologie industrielle et organisationnelle (Steers, Mowday et Shapiro, 2004). C'est un élément central des systèmes de santé (Franco, Bennett et Kanfer, 2002), une question cruciale pour la performance universitaire (Hidi et Harackiewicz, 2000) et un facteur déterminant dans l'intention et le comportement de partage des connaissances au sein des entreprises (Huang, Davison et Gu, 2008 ; Wang et Hou, 2015 ; Hung et al., 2011 ; Lin, 2007 ; Osterloh et Frey, 2000). Elle est définie comme un élément psychologique guidant la direction, l'intensité et la persistance d'un individu à adopter un comportement (Cerasoli et al., 2014). Deux grandes catégories de motivation, à savoir : la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque, ont été définies et étudiées au cours des années dans divers contextes (Lin, 2007; Amabile, 1993; Ryan et Deci, 2000). En fait, ses deux types de motivations ont été l'essence de la théorie de l'auto-détermination (Deci et Ryan, 1985). Cette théorie a été développée pour encadrer les études motivationnelles, définir et appréhender un ensemble cohérent de multiples formes motivationnelles qui peuvent rendre compte de la diversité des phénomènes, tout en fournissant un cadre théorique permettant d'appréhender un nombre illimité de comportements, d'actions et d'activités (Deci et Ryan, 2002).

La motivation intrinsèque consiste à s'engager dans une activité pour elle-même, par intérêt, ou pour le plaisir et la satisfaction procurés par l'expérience (Deci et Ryan, 2002; Deci, 1975). En effet, lorsqu'elle est intrinsèquement motivée, une personne est amenée à agir pour le plaisir ou le défi impliqué plutôt que pour des raisons externes, des pressions ou des récompenses.

Les recherches précédentes ont reconnu le rôle crucial des motivations intrinsèques dans l'explication du comportement humain dans plusieurs domaines y compris le partage des connaissances (Vallerand, Deci et Ryan, 2000). Dans ce contexte, les employés peuvent être

satisfaits en améliorant l'efficacité de leurs connaissances ou leur confiance en leur capacité à fournir des connaissances utiles à l'organisation (Constant et al., 1994, 1996). De plus, lorsque la motivation intrinsèque est présente chez les employés, ils ont tendance à être satisfaits d'aider leurs collègues (Osterloh et Frey, 2000).

Contrairement à la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque n'est pas liée à la satisfaction que l'employé tire de l'exécution de la tâche elle-même, mais plutôt aux résultats externes de la tâche, tels que des récompenses financières ou des incitations financières (Giancola, 2014). Selon George et Jones (2012), les employés sont extrinsèquement motivés lorsqu'ils obtiennent une évaluation positive ou des renforts fournis par d'autres personnes, et ils sont souvent motivés par des facteurs tels que leur salaire à la fin du mois ou une prime, ou une promotion. De même, Amabile (1993) pense que la motivation extrinsèque se manifeste chez les employés qui s'engagent dans le travail pour ses conséquences immédiates.

Plusieurs chercheurs se sont intéressés aux motivations extrinsèques pour expliquer un comportement donné spécialement le partage des connaissances entre les employés (Deci et Ryan, 1987, 1985 ; Teo, Lim et Lai, 1999 ; Vallerand, Deci et Ryan, 2000). Dans ce contexte, la motivation extrinsèque des employés pour partager des connaissances est une conviction de résultat qui est généralement basée sur les perceptions des employés de la valeur de l'association au partage des connaissances (Kankanhalli et Wei, 2005 ; Osterloh et Frey, 2000).

Notre objectif donc, consiste à déterminer les différents facteurs liés aux motivations individuelles intrinsèques et extrinsèques tout en expliquant leur relation avec le partage de connaissances. Les motivations individuelles abordées dans notre étude sont : altruisme, auto-efficacité, confiance mutuelles et réciprocité. Un paléage de la littérature nous a donné une vision relativement claire sur leur impact.

### **2.3.3.1. Altruisme**

En premier lieu, l'altruisme qui fait référence généralement dans la littérature sur le partage des connaissances au plaisir d'aider les autres (Kankanhalli et al., 2005), il s'incarne lorsqu'un individu apporte son aide et tire un sentiment de satisfaction de l'action (Kollock, 1999). Selon Organ (1988), ce concept inclut les comportements discrétionnaires qui aident des personnes spécifiques pour l'exécution des tâches ou résoudre des problèmes organisationnels pertinents. En fait, ce facteur est fortement présent dans la littérature est considéré comme l'un des facteurs de motivation les plus influençant dans le processus de partage des connaissances (Ma et Chan, 2014 ; Wasko et Faraj, 2005 ; Hung et al., 2011 ; Chennamaneni et al., 2012 ; Lin, 2007). Des recherches

antérieures ont montré que les employés sont intrinsèquement motivés à contribuer au savoir parce que se lancer dans des activités intellectuelles et résoudre des problèmes est un défi ou un plaisir, et qu'ils aiment aider les autres (Wasko et Faraj, 2000 ; Wasko et Faraj, 2005 ; Constant et al., 1994 ; Davenport et Prusak, 1998). D'autre part, les chercheurs ont également constaté que les employés ayant une grande confiance en leur capacité à fournir des connaissances utiles sont plus susceptibles d'accomplir des tâches spécifiques (Constant et al., 1994). Ce qui nous conduit à identifier un autre facteur motivant qui est efficacité personnelle (Van Acker et al. 2014).

### 2.3.3.2. Auto-efficacité

Etant donné que la volonté humaine au partage de connaissances ne peut être forcée, mais plutôt encouragée et motivée, un individu ne participe à ce processus que s'il croit que ses contributions seront précieuses pour d'autres (Cabrera et Carrera, 2002). L'efficacité personnelle ou L'auto-efficacité est définie comme le jugement des individus quant à leur capacité à organiser et à mettre en œuvre les actions nécessaires pour atteindre des niveaux de performance spécifiques (Hsu et al. 2007, Bandura 1997).

La théorie cognitive sociale de Bandura considère que les actions et les motivations des gens sont basées sur la perspective de l'anticipation, la détermination de soi et de l'auto-évaluation (Bandura et Locke, 2003). C'est pourquoi la conviction de l'efficacité personnelle est au centre de l'activité humaine. Dans une perspective de partage des connaissances, l'efficacité personnelle peut aider à motiver les employés à accumuler ou à partager leurs connaissances avec leurs collègues (Wasko et Faraj, 2005). Elle se manifeste généralement chez les personnes convaincues que leurs connaissances peuvent aider à résoudre les problèmes liés à l'emploi et à améliorer l'efficacité du travail (Luthans, 2003). Les employés qui pensent pouvoir contribuer à la performance organisationnelle en partageant les connaissances développeront une plus grande volonté positive pour contribuer et recevoir des connaissances.

### 2.3.3.3. Confiance mutuelle

La confiance est un élément extrêmement important dans le domaine du knowledge management. Sans confiance, les activités de l'organisation axées sur la connaissance n'auront pas lieu notamment le partage des connaissances (Plessis, 2006 ; Ives, Torrey et Gordon 2000). La théorie des échanges sociaux (Blau 1964) a reconnu la confiance comme un output identifiant d'échanges sociaux favorables, ce qui peut engendrer un comportement positif de partage des connaissances. De même, selon la théorie du capital social la confiance est une dimension importante du capital relationnel qui réside dans les relations d'un individu avec d'autres, y

compris ses pairs, les membres de l'équipe et ses collègues, afin de créer une atmosphère favorable au partage des connaissances (Hedlund et Nonaka, 1993; Nonaka, 1994; Tiwana et Bush, 2005; Zand, 1981).

Dans la littérature sur le partage des connaissances, la confiance s'avère être un facteur déterminant du développement du partage des connaissances (Chowdhury, 2005; Davenport et Prusak 1998; Panteli et Sockalingam, 2005; Politis 2003; Ridings, Gefen et Arinze 2002; Rolland et Chauvel 2000; Williams, 2001). Dans la même perspective, Haddad et Issa (2008) affirment que l'importance de la confiance interpersonnelle réside dans le fait qu'elle développe les comportements positifs, encourage les relations de réseau, réduit les conflits et les coûts de transaction et crée un environnement de travail interactif.

Nonaka (1995) affirme que pour acquérir et partager des expériences et du savoir-faire, il est nécessaire de développer un sentiment de confiance partagé entre les individus et les processus, ainsi que de créer des équipes auto-organisées. Si le destinataire de la connaissance n'est pas convaincu que la source soit capable et véridique, il est peu probable que la connaissance de cette personne soit acceptée.

Roberts (2000) a également suggéré que la confiance interpersonnelle réduit la nécessité de surveiller les comportements coopératifs des autres et facilite les interactions informelles. Une caractéristique importante de l'interaction informelle est qu'il est difficile d'évaluer les connaissances des employés (Bartol et Srivastava 2002). Par conséquent, la confiance est particulièrement importante dans les comportements de partage des connaissances volontaires dans les organisations. Andrews et Delahaye (2000) ont constaté que le rôle de la confiance était au cœur du partage des connaissances entre les individus. Leur étude a établi qu'en l'absence de confiance, les pratiques formelles en matière de partage des connaissances n'étaient pas suffisantes pour encourager les employés à partager des connaissances avec d'autres dans le même environnement.

Enfin, la confiance interpersonnelle ou la confiance entre les collègues de travail est un attribut extrêmement essentiel de la culture organisationnelle, ce qui est important pour créer une atmosphère propice au partage des connaissances dans les équipes et les organisations (Nonaka, 1994; Politis, 2003; Roberts, 2000). La confiance mutuelle au sein d'une organisation est l'un des facteurs les plus importants de la sécurité, car la confiance entre les employés leur permet de partager et d'acquérir plus librement des connaissances et de récupérer des ressources spécifiques (Tynan, 1999). Puisque le partage des connaissances repose sur la coopération, les gens ne coopéreront et ne partageront leurs connaissances que de manière ouverte et libre, à condition que

la confiance entre eux soit élevée (Hendriks, 1999 ; Ardichvili et al., 2003). S'il n'y a pas de confiance, il n'y a ni communication efficace, ni collaboration harmonieuse, ni partage entre employés. De Long et Fahey (2000) ont fait valoir que le niveau de confiance des employés dans une organisation avait une influence significative sur la quantité de connaissances circulant entre les individus et entre eux dans les bases de données, les meilleures pratiques et autres enregistrements de l'organisation. Cela signifie que plus le degré de confiance est élevé, plus les employés seront disposés à partager leurs connaissances avec les autres membres de l'organisation (Bock et al. 2005 ; Cabrera et Cabrera 2005 ; Hsu, Ju, Yen et Chang, 2007). Cette atmosphère de partage des connaissances pourrait être entretenue par le biais de contacts personnels étendus, c'est-à-dire d'interactions sociales telles que relations réciproques, mentorat, interactions en face à face et en réseaux (Lesser et Prusak, 2000).

### 2.3.3.4. Réciprocité

Le partage des connaissances est également facilité par un fort sentiment de réciprocité (Chang et Chuang, 2011). Selon la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964), les individus s'engagent dans des échanges sociaux dans l'espoir que leur contribution se traduira par des retours réciproques à l'avenir, une attente régulée par des sentiments d'obligation personnelle, de gratitude et de confiance. L'échange social fait référence à des actes réciproques dans lesquels des individus s'offrent aide ou information les uns aux autres sans négociation de termes et sans savoir si ou quand l'autre fera la même chose (Molm, Takahashi et Peterson, 2000). La réciprocité dans ce cas, est une forme de gain conditionnel, ce qui signifie que les individus attendent des avantages futurs de leurs actions présentes (Fehr et Gächter, 2000). De nombreuses études ont mis l'accent sur la réciprocité, elles ont révélé que le partage des connaissances dans les organisations est facilité par un fort sentiment de réciprocité (Constant et al. 1996; Kankanhalli et al. 2005; Wasko et Faraj 2005 ; Davenport et Prusak, 1998 ; Bock et al. 2005). Les individus échangent des actions amicales antérieures (Fehr et Gächter 2000), qu'ils pensent susceptibles de générer des avantages mutuels (Hsu et Lin 2008; Lin 2007) ou le retour des connaissances à l'avenir (Kankanhalli et al. 2005) et ils ont donc des intentions plus fortes en matière de partage des connaissances (Lin 2007). Lorsque les employés estiment que le partage des connaissances peut donner lieu à de futures demandes de connaissances, ils seront plus enclins à participer aux activités de partage des connaissances. Toutefois, la réciprocité peut avoir un aspect négatif incarné dans la peur de l'exploitation qui est considérée comme une menace sérieuse pour le partage des connaissances entre individus (Empson, 2001). La crainte d'exploitation est le reflet de l'anxiété extrême que ressentent les individus quand ils ont l'impression que l'on leur demande de divulguer des connaissances précieuses avec très peu ou pas d'avantages en retour.

### Conclusion du chapitre 2

Ce chapitre a présenté d'abord un bref aperçu sur les théories fondatrices qui ont aidé à élaborer des stratégies du Knowledge Management en général et le partage de connaissances en particulier. Cela nous a mené à se focaliser sur le concept de la connaissance qui est le centre et la pierre angulaire de ce domaine.

Un examen de la littérature nous a conduit à conclure que le partage de connaissances est un processus très important au sein des organisations. Sa criticité réside dans le fait qu'il est lié aux connaissances tacites qui sont difficiles à transmettre entre les membres de l'organisation et essentielles pour toute activité stratégique. Il est donc une activité clé pour la réussite de la mise en œuvre du Knowledge Management dans les organisations, en particulier dans le secteur industriel en tant qu'une source d'énergie.

Des motivations intrinsèques et extrinsèques doivent être considérées par l'organisations pour garantir l'adoption des pratiques de partage de connaissances par les employés. La littérature a également révélé que les facteurs liés à la culture tels que le leadership, la confiance mutuelle, les valeurs organisationnelles ainsi que la communication avaient un impact significatif sur les activités de partage des connaissances.

Afin de réaliser notre recherche, le suivant chapitre s'étalera sur la méthodologie suivie incluant la méthode de collecte des données quantitatives ainsi que les instruments d'analyse de ses données. Ses points seront largement détaillés dans le chapitre suivant.

### Introduction

Ce chapitre présente la méthodologie générale adoptée dans cette étude. Il se compose de trois sections, dont la première sera consacrée à la présentation du modèle de recherche qui est le fruit de l'analyse critique de la revue de la littérature, ainsi que la définition et le développement des variables et des hypothèses de recherche.

La deuxième section sera dédiée à l'explication de la méthode de recherche, la définition de la population et l'échantillon étudié ainsi que l'instrument de mesure qui a été choisi afin de recueillir les données du terrain.

Ce chapitre sera bouclé par la présentation de l'analyse des données quantitatives. En effet, à travers la dernière section, nous visons à développer l'échelle de mesure et les étapes de l'épuration (analyse de fiabilité et de validité), pour enfin arriver à présenter l'étape de l'analyse des données collectées.

Pour résumer, les objectifs de ce chapitre s'articulent autour de :

- Définition du modèle de recherche.
- Développement des hypothèses de recherche.
- Explication de la méthode de collecte des données et l'instrument de mesure.
- Présentation de l'échantillon de l'étude et ces caractéristiques.
- Présentation de l'approche analytique pour l'étude quantitative.

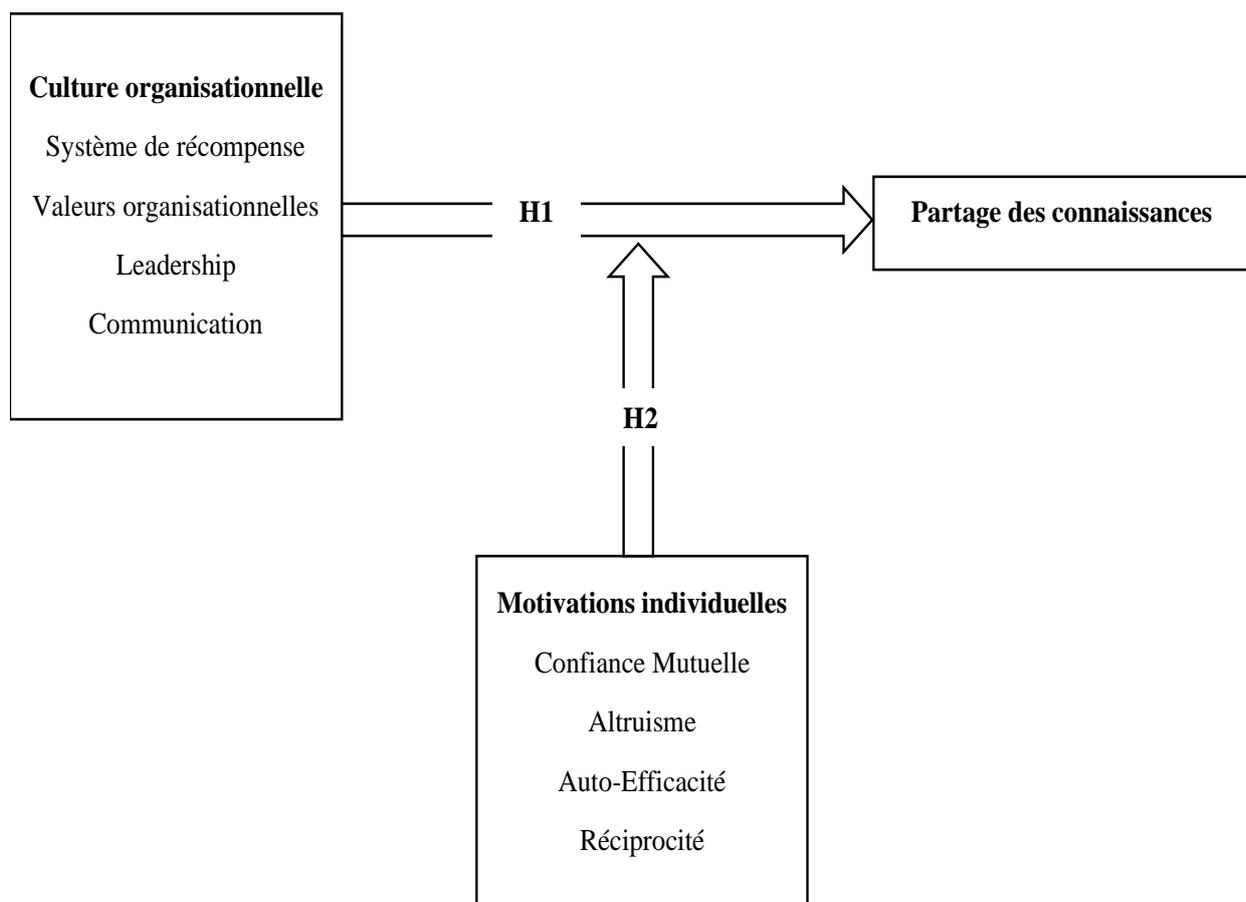
### 3.1. Définition du cadre de recherche

Le cadre de cette recherche résulte des relations déduites de la revue de la littérature. Cette section vise à présenter le modèle de recherche et développer les hypothèses concrétisant les différentes relations supposées dans notre modèle.

#### 3.1.1. Présentation du modèle de recherche

Le modèle de recherche est développé pour fournir une compréhension globale de la façon dont le partage des connaissances est facilité par les catalyseurs organisationnels, et dans quelle mesure les motivations individuelles modèrent la relation susmentionnée. Le modèle de notre étude est proposé comme suit :

**Figure 6 : Modèle proposé**



Source : Elaboré par le chercheur

### 3.1.2. Développement des hypothèses

Après la conception du modèle de recherche en se basant sur la revue de littérature précédente, le développement des hypothèses est une étape très importante qui concrétise les différentes relations supposées dans le modèle de recherche. Ces hypothèses représentent une base avancée de ce que l'on cherche à prouver. C'est la formation de conclusions que l'on compte tirer, qui feront l'objet de vérification méthodique et systématique.

La formulation des hypothèses de notre étude tient en compte les relations entre d'une part, les prédicteurs qui sont le système de récompense, les valeurs organisationnelles, le leadership, la communication et la variable dépendante qui fait référence au partage des connaissances, d'autre part. Cette étude s'intéresse également à l'effet médiateur des motivations individuelles sur la relation entre la culture organisationnelle et le partage des connaissances. Dans ce contexte deux principales hypothèses ont été formulées.

La première hypothèse, stipule que la culture organisationnelle a un impact positif sur le partage des connaissances. La deuxième suppose que les motivations individuelles ont un effet modérateur positif sur la relation entre la culture organisationnelle et le partage des connaissances. A partir de ces deux principales hypothèses, nous avons développé les sous hypothèses suivantes :

#### 3.1.2.1. Le système de récompense et le partage des connaissances

Le partage des connaissances a toujours été synonyme des avantages et des coûts. Comme la connaissance est présentée comme un pouvoir. La théorie des échanges sociaux suggère qu'il doit y avoir plus d'avantages que de coûts pour encourager les individus à partager ce pouvoir (Brock et Kim, 2002). Cette théorie postule avoir des relations d'intérêt à long terme contrairement à un échange unique (Molm, 1997). Pendant un échange social, les coûts et avantages sociaux et individuels peuvent influencer l'apport de connaissances. Ce fait a encouragé le leadership et la hiérarchie à fournir des incitations et des récompenses pour encourager les employés à partager leurs connaissances (Cabrera et Cabrera, 2005; Lin, 2007; Mohd Nor et Egbu, 2009). Du moment que le partage des connaissances se produit à différents niveaux organisationnels, les entreprises doivent avoir des systèmes de récompense à tous les niveaux. Selon Bartol et Srivastava (2002), la récompense pour le partage des connaissances peut être au niveau individuel, d'équipe et même d'unité de travail, et peut également être conçue sous diverses formes monétaires ou non monétaires et intrinsèques ou extrinsèques. En résumé,

## Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

un système de récompense équitable est nécessaire pour encourager le partage des connaissances. Par conséquent, l'hypothèse suivante est présentée :

### **H1a : Le système de récompense influence positivement le partage des connaissances.**

Récompenser le comportement de partage des connaissances est plus facile à dire qu'à faire. La théorie de l'échange économique n'a pas été en mesure d'expliquer le comportement de partage des connaissances dans les communautés de pratique et les contextes informels. Dans de tels contextes, le partage des connaissances passe par les motivations individuelles et est donc difficile à évaluer. La motivation du partage des connaissances dans les communautés de pratique peut s'expliquer par la théorie de l'échange social. Selon cette théorie, on offre de l'aide sans négociation de conditions et sans savoir si et quand le destinataire rendra la faveur (Bartol et Srivastava, 2002; Bock et Kim, 2002). L'altruisme peut être considéré comme une forme de gentillesse inconditionnelle sans attente d'un retour ou une récompense (Fehr et Gächter, 2000), où une personne fournit de l'aide et obtient un sentiment de satisfaction de l'action (Kollock, 1999). D'après l'étude de recherche de Bock et Kim (2002), l'altruisme est un autre facteur qui peut rendre l'impact de la récompense inefficace sur le partage des connaissances. De même, Kankanhalli et al., (2005) estiment que lorsque les individus trouvent un plaisir dans le partage des connaissances, les récompenses économiques ou monétaires n'auront aucune valeur. Par conséquent, lorsque l'altruisme est élevé, le système de récompense perdra très probablement son impact sur le partage des connaissances.

Bock et al. (2005) croient que lorsque les individus s'influencent mutuellement dans un contexte social et organisationnel par l'échange de connaissances, leurs échanges sociaux sont un déterminant majeur du partage des connaissances. La réciprocité est visiblement présente quand on s'attend mutuellement à ce qu'un nouveau venu qui demande de l'aide soit obligé de rendre la pareille plus tard sans attendre de récompense. Fondamentalement, lorsque la réciprocité mutuelle est élevée parmi les membres, la récompense ne devient pas importante. Les gens sont plus disposés à partager sur la base de la relation et ne s'attendent pas à être récompensés pour le partage des connaissances.

### **H2a : L'altruisme à un effet modérateur positif sur la relation entre le système de récompense et le partage des connaissances.**

### **H2b : La réciprocité élevée réduit l'impact du système de récompense sur le partage des connaissances.**

### 3.1.2.2. Les valeurs organisationnelles et le partage des connaissances

Les valeurs organisationnelles sont une composante essentielle de la culture organisationnelle (Pettigrew, 1979; Schein, 2004). La hiérarchie articule, nourrit et utilise des valeurs pour façonner certains types de comportements individuels et atteindre les objectifs organisationnels souhaités, tels qu'un partage accru des connaissances entre les employés (Ipe, 2003; Jones, Cline et Ryan, 2006; Sveiby et Simons, 2002; Cho et Lee, 2004; Lyles et Salk, 1996; Schulz, 2003). Elles sont stables dans le temps et représentent l'essence de la culture organisationnelle (Chatman et Jehn, 1994; O'Reilly, 1989; O'Reilly, Chatman et Caldwell, 1991).

Les valeurs organisationnelles déterminent le type de paradigme utilisé au sein de l'organisation (Smircich, 1983), et elles révèlent la façon avec laquelle les gens communiquent, expliquent, rationalisent et justifient ce qu'ils disent et font en tant que communauté (Sathe, 1985). Comme les valeurs organisationnelles se manifestent dans des modèles de comportements établis (Schein, 2004), un lien étroit existe entre ces valeurs et le partage des connaissances. Par conséquent, l'hypothèse suivante a été émise :

**H1b : Les valeurs organisationnelles ont un impact positif significatif sur le partage des connaissances.**

Les valeurs organisationnelles sont des moyens de façonner le comportement individuel de partage des connaissances (De Long et Fahey, 2000; O'Dell et Grayson, 1998; Skyrme et Amidon, 1997). Selon Ghoshal et Bartlett (1995), les employés qui partagent les valeurs d'une organisation et dont les emplois leur permettent de contribuer à ces valeurs sont beaucoup plus incités à collaborer et, par implication, à partager leurs connaissances.

Les valeurs organisationnelles ont une influence sur le comportement de partage de connaissances. La réussite ou l'échec de cette relation est conditionné par l'existence des sources de motivations individuelles. Par conséquent, les hypothèses suivantes ont été proposées :

**H2c : La confiance mutuelle améliore la relation entre les valeurs organisationnelles et le partage des connaissances.**

**H2d : L'altruisme a un effet modérateur positif significatif sur la relation entre les valeurs organisationnelles et le partage des connaissances.**

**H2e : l'auto-efficacité a un impact positif significatif sur la relation entre les valeurs organisationnelles et le partage des connaissances.**

**H2f : La réciprocité a un impact positif significatif sur la relation entre les valeurs organisationnelles et le partage des connaissances.**

### 3.1.2.3. Le leadership et la partage des connaissances

Le leadership est cité comme l'un des facilitateurs de partage des connaissances les plus importants et les plus efficaces (Wee, 2012; Lin, 2007). La gestion et le leadership organisationnel peuvent agir et soutenir le partage des connaissances de diverses manières, ce qui comprend la fourniture de ressources (Davenport et al., 1998), et l'encouragement des activités liés au partage des connaissances qui permettent d'accroître la sensibilisation des employés à opter pour ce comportement (Zboralski, 2009). Il est empiriquement admis que la perception qu'ont les employés du soutien de la haute direction au partage des connaissances contribue à accroître le partage des connaissances entre les individus dans les organisations (Lin, 2007; Erhardt, 2003; Wang et Noe, 2010). Par conséquent, nous avons supposé que :

**H1c : Le leadership à une influence positive significative sur le partage des connaissances entre les employés.**

Bien que nous reconnaissons le fait que le leadership joue un rôle important dans la promotion du partage des connaissances, nous suggérons que cette relation peut être considérablement différente si on prend en considération les motivations individuelles. Le leadership doit être en mesure de comprendre les motivations de l'individu afin de pouvoir l'influencer à partager ces connaissances. Par conséquent, l'hypothèse suivant suppose que le leadership a un impact positif sur le partage des connaissances à travers les motivations individuelles.

Parmi ces motivations individuelles, la confiance mutuelle est un attribue essentiel dans les motivations individuelles qui aurait une forte influence sur le partage des connaissances. La confiance interpersonnelle est connue comme l'attente d'un individu ou d'un groupe quant à la fiabilité de la promesse ou des actions d'autres individus ou groupes (Politis, 2003). Dans ce sens, les membres de l'équipe ont besoin de la confiance pour pouvoir répondre à la demande du leadership en matière de partage de connaissances (Gruenfeld et al., 1996). La confiance dans l'organisation améliore la relation entre le leadership et le partage des connaissances. Par conséquent, l'hypothèse suivante est formulée :

**H2g : La confiance mutuelle a un effet modérateur positif significatif sur la relation entre le leadership et le partage des connaissances.**

### 3.1.2.4. La communication et le partage des connaissances

La communication se réfère ici à l'interaction humaine à travers des conversations orales et écrites. L'interaction humaine est grandement renforcée par l'existence des moyens de communications dans le lieu de travail. Cette forme de communication est fondamentale pour encourager le transfert de connaissances (Smith et Rupp, 2002).

La communication favorise l'échange ouvert d'informations, des interactions de confirmation et de coopération entre les employés et leur accessibilité à la connaissance. Un climat de communication favorable a été jugé nécessaire pour la génération, le partage et l'existence continue de connaissances organisationnelles (Ali et al., 2002). Dans leur étude Al-Alawi et al. (2007) constatent que les facteurs des cultures organisationnelles, comme la communication affecte le succès du partage des connaissances entre employés. L'hypothèse suivante est avancée :

**H1d : La communication a un effet positif significatif sur le partage des connaissances.**

Du moment que la communication est une action humaine qui dépend de l'individu, Il est nécessaire de prendre en considération les facteurs liés à son comportement et à ses motivations. L'auto-efficacité est l'une des motivations individuelles qui a une influence sur le partage des connaissances et sa relation avec d'autres construits.

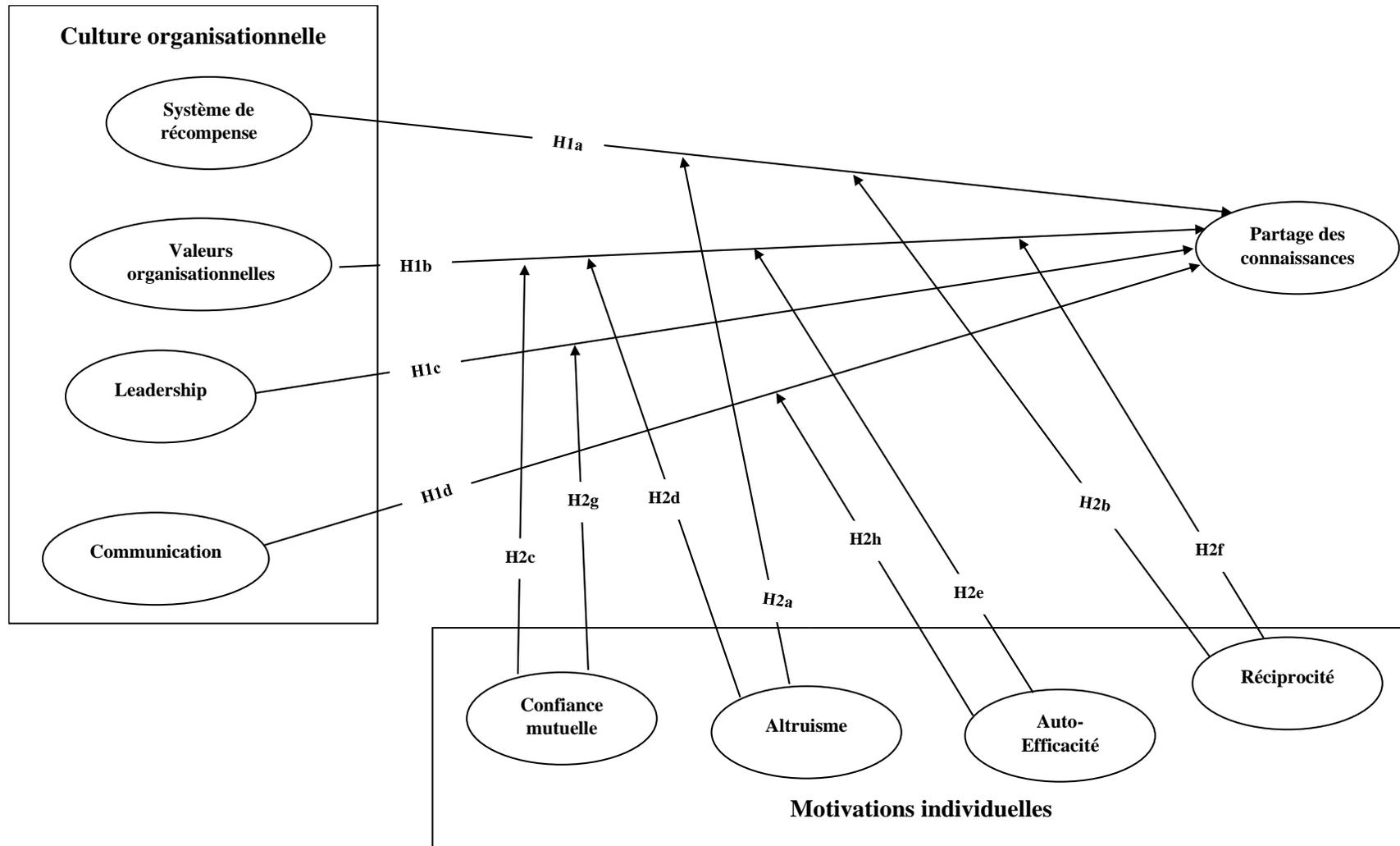
Des niveaux élevés d'efficacité chez les membres d'une équipe ont de meilleures chances qu'ils participent au partage des informations nécessaires à la réalisation des objectifs de la tâche à accomplir. Dans leur étude, Shahidi et Baezat (2015) ont conclu que les membres d'une organisation partagent plus de connaissances et d'informations s'ils sont plus confiants dans leurs propres capacités. Cela indique, que l'individu est plus disposé à participer au partage leurs connaissances confortablement sans stress, s'il estime que ses contributions seront précieuses pour les autres (Bandura et al. 2003). Donc, en l'absence de l'auto-efficacité, la communication ne peut être effectuée, et cela impact sa relation avec le partage des connaissances. A partir de cette réflexion, nous avons émis l'hypothèse suivante :

**H2h : L'auto-efficacité améliore positivement la relation entre le partage des connaissances et la communication.**

## Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

Afin de résumer les hypothèses développées de notre étude, nous avons proposé le schéma suivant présenté dans la figure 7.

Figure 7 : Développement des hypothèses de recherche



### 3.1.3. Opérationnalisation des variables de l'étude

La variable est un indicateur mesurable et quantifiable qui peut prendre différentes connotations (numéro ou nom), elle a une valeur potentiellement modifiable en fonction d'autres variables et facteurs étudiés.

La compréhension du rôle central que joue la variable dans le processus de recherche est très importante afin de réaliser correctement le plan de recherche et les modèles de causalité, de relations ou d'interdépendances (Aktouf, 1987).

Dans le domaine de la recherche scientifique en sciences sociales, il existe différentes formes de variables dont il convient de connaître leurs natures et rôles dans la recherche. Dans notre étude, nous nous intéressons à trois types de variables qui seront évoquées ci-après.

- **La variable dépendante**

Est une variable dont la valeur change en fonction de celle des autres. C'est la partie de l'équation qui varie de façon simultanée avec un changement ou une variation dans la variable indépendante. C'est l'effet supposé dans une relation de cause à effet (Gordon et Pétry, 2000).

Dans notre recherche, la variable dépendante est le partage des connaissances qui est considéré comme un comportement qui change en fonction des autres variables de l'étude.

- **La variable indépendante**

Est une variable stable et non affectée par les autres variables, et dont le changement de valeur influe sur celui de la variable dépendante étudiée. Elle peut être manipulée par l'expérimentateur pour étudier son rôle dans les variations de la variable dépendante. Elle fait référence à la cause présumée (Aktouf, 1987).

En projetant cette définition sur les variables étudiées dans notre recherche. La variable indépendante est la culture organisationnelle qui est représentée par : système de récompense, valeurs organisationnelles, leadership et communication. Chaque changement de valeur dans cette dernière, conduit à un changement dans la variable dépendante qui est le partage des connaissances.

- **La variable modératrice**

C'est la variable qui modère la relation entre les variables dépendantes et indépendantes. Elle nuance la relation en lui apportant un éclairage complémentaire qui la relativise et précise sa

## Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

signification. Elle influence les variables dépendantes et indépendantes ainsi que la relation entre eux (Aktouf, 1987).

Dans le contexte de notre recherche, la variable modératrice fait référence aux motivations individuelles comprenant : confiance mutuelle, altruisme, auto-efficacité et réciprocité, qui influencent la relation entre les variables dépendantes et indépendantes.

La formation de ces variables requiert la vérification que l'approche théorique sur la base de laquelle on construit notre cadre opérationnel permet de postuler une relation causale. Cette activité de vérification nécessite un examen très approfondi de la littérature. Après cette vérification, il faut s'assurer que les liens d'associations empiriques entre les variables peuvent effectivement prendre la forme d'une covariance, cette condition doit être vérifiée afin de garantir le lien de cause à effet (Gordon et Pétry, 2000). C'est l'étape qui précède l'opérationnalisation des variables.

L'opérationnalisation des variables de recherche consiste à passer d'un concept abstrait à une variable concrètement mesurable et quantifiable, et de basculer de tout ce qui est général au plus précis tout en identifiant les dimensions et les construits qui permettront de mesurer ces variables. Son objectif réside dans l'opérationnalisation du cadre théorique est de préparer les conjonctures aux tests empiriques qui les corroborent ou les réfutent (François Dépelteau, 2003).

L'examen de la littérature sous trois angles, le partage des connaissances, la culture organisationnelle et les motivations individuelles, abordés dans les chapitres précédents, facilite la mise au point d'un modèle de recherche comportant des variables spécifiques. Le tableau suivant indique les variables utilisées dans le modèle ainsi que leur définition opérationnelle.

**Tableau 3 : Opérationnalisation des variables**

<b>Variable</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Définition opérationnelle</b>	<b>Référence</b>
<b>Le partage des connaissances</b>	Don de connaissances	Le processus par lequel les individus communiquent leur capital intellectuel personnel aux autres.	Hooff and de Ridder, 2004
	Collecte de connaissances	Le processus par lequel un individu consulte ses collègues pour les amener à partager leur capital intellectuel.	

<b>La culture organisationnelle</b>	Système de récompense	Le degré auquel les employés pensent recevoir des incitations économiques (telles que des incitations salariales, des primes, des incitations à la promotion ou la sécurité de l'emploi) ou non économiques (reconnaissance) grâce au partage des connaissances	Davenport and Prusak (1998), Bock et al (2005)
	Valeurs organisationnelles	Incluent la création d'un sens d'implication et de contribution parmi les employés.	Michailova and Minbaeva (2012), Ferreira and Pilatti (2013)
	Leadership	Le degré de sensibilisation de la hiérarchie à l'importance du partage des connaissances.	Tan and Zhao (2003)
	Communication	L'interaction humaine formelle et informelle par le biais des moyens mis en place.	Al-Alawi et al., (2007)
<b>Les motivations individuelles</b>	confiance mutuelle	Elle est connue en tant qu'attente d'un individu ou d'un groupe en ce qui concerne la fiabilité de la promesse ou des actions d'autres individus ou groupes.	Al-Alawi et al., (2007)
	Altruisme	S'incarne lorsqu'un individu apporte son aide en matière de partage des connaissances et tire un sentiment de satisfaction de l'action.	Wasko and Faraj (2005), Bock and Kim (2002)
	Auto-efficacité	Représente le jugement des employés sur leur capacité à partager des connaissances utiles pour l'organisation.	Bock et al (2005)
	Réciprocité	Se manifeste quand les individus attendent des avantages futurs de leurs actions présentes qui est le partage et le retour des connaissances.	Wasko and Faraj (2005), Bock and Kim (2002)

Source : Elaboré par le chercheur

### 3.2. Méthode de collecte des données

Selon Aktouf (1987), la méthode de recueil des données se définit comme le support, l'intermédiaire particulier dont va se servir le chercheur pour recueillir des données qu'il doit soumettre à l'analyse. Ce support est un outil dont la fonction essentielle est de garantir une collecte d'observations et/ou de mesures prétendues scientifiquement acceptables et réunissant suffisamment de qualités, d'objectivité et de rigueur pour être soumises à des traitements analytiques.

Dans cette section, nous allons d'abord donner un aperçu sur les types des données sur lesquelles on s'est basé pour mener notre enquête. Nous présentons ensuite la population et l'échantillon qui ont été sélectionnés pour faire l'étude, pour enfin arriver à développer notre instrument de mesure.

### 3.2.1. Nature des données collectées

En effet, le choix de la manière dont les données seront recueillies influence grandement le processus de recherche. Il permet de rassembler le matériel empirique nécessaire à la compilation et à l'analyse des résultats. Notre recherche a impliqué deux types de données à savoir : primaires et secondaires.

Selon Malhotra et Birks (2007) les données primaires sont des données émanant du chercheur spécifiquement pour traiter une problématique de recherche. Elles sont actualisées et collectées du terrain de l'étude par le chercheur pour les objectifs spécifiques liés à la recherche. Cette recherche a adopté des méthodes de collecte de données quantitatives pour atteindre les objectifs de la recherche en répondant aux questions de notre étude. Ce type de données nous permet de recueillir les informations nécessaires directement du terrain d'étude, qui sont liées aux théories et concepts établis dans la revue de littérature.

La nature de cette recherche a nécessité la méthode des données quantitatives qui permet de déterminer l'influence de la culture organisationnelle sur les pratiques de partage des connaissances, ainsi que l'effet de modération des motivations individuelles intrinsèques et extrinsèques en utilisant des questionnaires.

Par ailleurs, Selon Malhotra et Birks (2007), les données secondaires sont des données déjà collectées à des fins variées ou pour résoudre différents problèmes. En d'autres termes, ce sont des données déjà rassemblées par d'autres qui peuvent être utilisées dans la recherche. Les données peuvent être obtenues à partir de différentes sources telles que des livres, des revues et des sites web des entreprises. Les données secondaires peuvent aider le chercheur à mieux comprendre et cerner le problème. Selon Hollensen et Schmidt (2006), les données secondaires sont relativement peu coûteuses, facilement accessibles et rapidement obtenues. En outre, cela peut aider les chercheurs à approfondir leurs connaissances et à développer leurs hypothèses. De plus, ces données apportent des solutions réelles aux problèmes pouvant survenir au cours des études, en répondant aux questions majeures et en testant des hypothèses spécifiques.

Dans le cadre de cette étude, nous avons puisé dans la littérature qui traite essentiellement le partage des connaissances et les facteurs qui l'influencent notamment la culture

organisationnelle. De plus, nous avons consulté les chartes des entreprises, leurs standards et politiques afin de comprendre leurs cultures et les comportements de leurs employés. Cette étape a précédé la recherche primaire dans le but de nous aider à développer, évaluer et affiner un cadre de recherche en examinant les modèles et les études associés à cette recherche pour atteindre nos objectifs.

### 3.2.2. Définition de la population et l'échantillon de l'étude

La population de recherche est l'ensemble d'individus physiques ou moraux, partageant des caractéristiques similaires que le chercheur souhaite étudier. La définition de cette population sert à récolter des informations supplémentaires non disponibles afin de répondre aux objectifs de l'étude.

De cette population le chercheur doit extraire un certain nombre d'individus (ou d'objets) précis qui répondent à certaines caractéristiques précises afin de constituer un groupe représentatif appelé l'échantillon (Aktouf, 1987) qui permet d'estimer ou tester les hypothèses de recherche et de réaliser des mesures ou des observations qui permettront de généraliser les résultats à l'ensemble premier.

Toutefois, la possibilité de généralisation des observations ne peut être garantie que lorsque la représentativité de l'échantillon retenue est assurée. Pour cela, les chercheurs ont mis en place des méthodes précises pour déterminer les caractéristiques particulières de l'échantillon à extraire, le nombre souhaitable d'éléments selon le degré de précision voulu (Aktouf, 1987).

La problématique de la recherche, les objectifs, les hypothèses et la délimitation du terrain d'enquête sont les bases sur lesquelles le chercheur pourra se fonder pour définir les critères auxquels devront répondre les éléments constitutifs de l'échantillon.

Pour avoir un maximum de garanti quant à la représentativité de l'échantillon, deux principales méthodes ont été identifiées à savoir : la méthode empirique ou par quotas, et la méthode probabiliste ou aléatoire.

L'échantillonnage probabiliste est constitué de telle façon que tout élément qui y est retenu possède autant de chances que n'importe quel autre élément de la population-mère d'y figurer. Autrement dit, échantillonner au hasard revient à donner au chercheur une probabilité égale d'avoir dans son échantillon des éléments ayant des caractéristiques équivalentes, à tout tirage (Aktouf, 1987). En revanche, dans le cas de l'échantillonnage non probabiliste, la distribution des caractéristiques à l'intérieur de la population est supposée égale. Elle fait en général référence au processus par lequel un chercheur tente d'obtenir dans un échantillon la représentation exacte d'une

### Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

population en fonction d'une certaine caractéristique démographique qui semble importante (comme le sexe, l'âge, l'ethnie, le revenu, etc.). En effet, elle est souvent utilisée afin de construire un échantillon « représentatif » où les personnes sélectionnées sont semblables à celles qu'on ne sélectionne pas, par ailleurs, la conformité de l'échantillon d'une enquête non probabiliste est souvent retenue par les recherches sur les opinions et les attitudes à l'égard d'un phénomène ou d'une situation (Beck, Legleye, and Peretti-Watel, 2000). A cet effet nous avons orienté notre étude vers l'échantillonnage non probabiliste par quotas, puisqu'on choisit arbitrairement des unités.

Cette méthode par quotas à l'avantage d'être assez simple, rapide et commode à exécuter. Cependant, elle reste plutôt empirique et elle complique très vite le travail du chercheur si celui-ci a eu l'imprudence de retenir un nombre un tant soit peu élevé de critères pour former ses quotas.

Dans le cadre de cette étude, l'échantillon de notre étude a été choisi parmi les sociétés industrielles implantées en Algérie spécialisées dans la production, la distribution, la commercialisation de divers produits. Notre échantillon cible se compose de 500 employés qui exercent dans 11 sociétés différentes.

**Tableau 4 : Répartition de l'échantillon**

Société	Activité	Nbre d'Échantillon
Sonelgaz SPA	La production, la distribution et la commercialisation d'électricité et de l'achat, le transport, et la commercialisation de gaz naturel.	100
PETROSER Sarl	Production, commercialisation, distribution et stockage des produits pétroliers et dérivés : (lubrifiants, carburants, bitumes...)	50
RACHIDYNES Emballages Plastiques Sarl	Fabrication d'emballages en plastiques.	25
POLYMA INDUSTRY Sarl	Fabrication d'emballages en plastiques.	70
Compagnie Algérienne d'Emballage en Papier, Sarl, AKP CALEMPA	Fabrication d'emballages en papier.	30

## Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

Lafarge Ciment Oggaz, Spa, LCO	Fabrication des matériaux de construction : béton, ciment...	50
Unilever Algérie SPA	Production des biens de consommation détergents et cosmétiques.	55
Afia International Algeria (Group Savola)	Fabrication des huiles et graisses alimentaires.	30
Maghreb Emballage SPA	Production et transformation de tous types d'emballages en carton ondulé située à Oran (Algérie).	40
Général Emballage SPA	Fabrication et la transformation du carton ondulé.	20
SARL CROWN Packaging	Fabrication de tous types d'emballages en papier et plastiques, transformation industrielle du papier et fabrication d'articles divers en papier et plastiques.	30

Source : conçu par le chercheur

Le choix de cet échantillon est basé sur le critère de l'intensité des connaissances que ces sociétés possèdent. Dans la littérature, ce genre d'entreprises sont considérées comme des entités dans laquelle les connaissances sont une composante primordiale et ont plus d'importance que d'autres intrants (Rylander et Peppard, 2005). Nous avons pu collecter 405 questionnaires valides pour l'analyse, soit un taux de réponse de 81%.

### 3.2.3. Développement de l'instrument de mesure

Les instruments de la collecte des données se définissent comme le support utilisé pour constituer la base des données nécessaires à l'étude empirique. Ils varient selon la nature de l'enquête qu'elle soit qualitative ou quantitative.

Dans le cadre spécifique de notre étude dont l'objectif est de déterminer l'impact de la culture organisationnelle sur le partage des connaissances ainsi que l'effet modérateur des motivations individuelles, nous avons opté pour le questionnaire comme un support matériel à notre démarche de collecte des données primaires.

Communément utilisée, cette méthode est utile pour collecter des données quantitatives dans les enquêtes en sciences sociales, car elle garantit un taux de réponse élevé, un coût faible par rapport à d'autres méthodes, un biais minimum d'intervieweur et un échantillonnage précis (Oppenheim, 2000). En outre, cette méthode permet de recueillir auprès des participants des

## Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

informations concernant les faits, les idées, les comportements, les préférences, les sentiments, les attentes et les attitudes (Fortin, 1996). Selon Aktouf (1987), les questionnaires sont des sortes de tests ou d'investigations scientifiques, ayant une perspective unitaire et globale (décélérer telles motivations ou telles attitudes, telles opinions...) composés d'un certain nombre de questions et généralement proposés par écrit à un ensemble plus ou moins élevé d'individus et portant sur leurs goûts, leurs opinions, leurs sentiments, leurs intérêts. Il aide à organiser, à normaliser et à contrôler les données de façon que les informations recherchées puissent être recueillies d'une manière rigoureuse (Fortin, 1996). Cependant, cette méthode est loin d'être parfaite, les principaux inconvénients de cette méthode sont liés à la représentativité, seuls les répondants contrôlent le temps nécessaire pour remplir le questionnaire et que les questions et les exigences doivent être parfaites avant de le distribuer pour garantir un retour d'information de haute qualité.

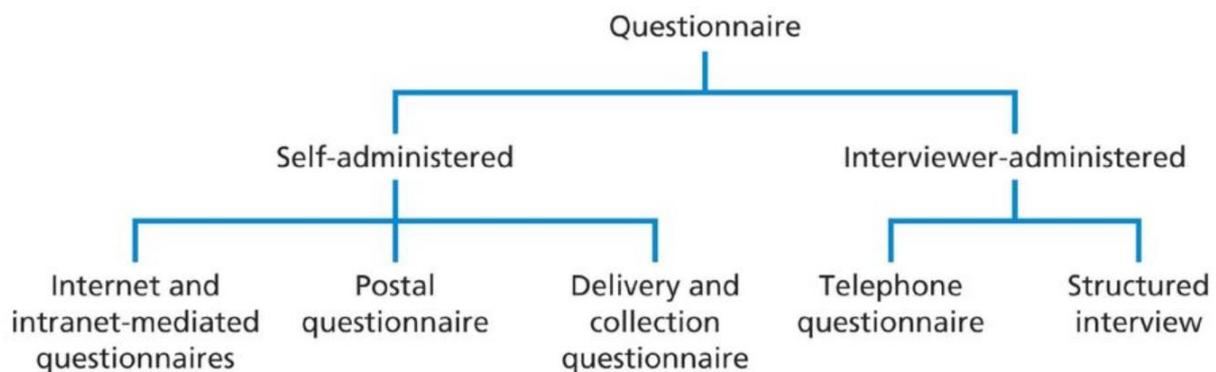
Le questionnaire est une technique directe d'investigation utilisée auprès d'une population bien déterminée et représentative visée par l'évaluation en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées. Dans le même sens Creswell (2003), le définit comme un plan d'enquête fournit une description quantitative ou numérique des tendances, attitudes ou opinions d'une population en étudiant un échantillon de la population.

Il est construit sur la base d'une combinaison des questions et d'autres types d'éléments conçus pour solliciter des informations appropriées à l'analyse (Babbie, 1990). Les questions de recherche sont fermement construites pour recevoir des réponses aux variables d'analyse choisies. La recherche en sciences sociales est l'outil de base pour inaugurer, illustrer et prédire le comportement humain. Les résultats de la recherche contribuent à l'élaboration des politiques et à l'amélioration du monde universitaire. Ces résultats sont basés sur les réponses recueillies à travers différentes questions posées à la population de l'échantillon. Naturellement, les questions douteuses et incohérentes produisent des réponses ambiguës et inharmonieuses qui se traduisent par des analyses vaines et des résultats incohérents de la recherche. Par conséquent, les analyses, les résultats, les conclusions générales, la politique recommandée et le domaine de recherche futur dépendent tous de la qualité de la construction du questionnaire. Ainsi, la construction de questionnaires est la partie la plus importante de la recherche et des autres activités de collecte d'informations.

Il existe deux types de questionnaires en fonction de la manière dont il est géré et en particulier du nombre de contacts que le chercheur a avec les répondants. Le premier type est appelé questionnaires auto-administrés, ils sont généralement remplis par les répondants. Ce type peut être rempli électroniquement à l'aide d'Internet / intranet (questionnaires Internet / Intranet), posté aux répondants et renvoyé par la poste une fois remplis (questionnaires postaux), ou remis à

la main à chaque répondant et collecté ultérieurement (questionnaires de remise et de collecte). Par contre, le deuxième type de questionnaire appelé le questionnaire administré par l'intervieweur consiste à enregistrer l'interview sur la base de la réponse de chaque répondant. Les questionnaires téléphoniques ou l'intervieweur rencontre physiquement les répondants et leur pose des questions face à face est appelé questionnaire d'entretien structuré.

**Figure 8 : Type de questionnaires**



**Source : Saunders et al., (2009)**

Cette recherche a adopté le type de questionnaire auto-administré, remis aux participants en mains propres et collecté plus tard (questionnaires de livraison et de collecte). Le chercheur a choisi un questionnaire de livraison et de collecte afin d'augmenter la fiabilité des données de recherche. Cela implique l'interaction et le contrôle du chercheur. Avec les questionnaires de livraison et de collecte, le chercheur peut parfois vérifier qui a rempli le questionnaire lors de la collecte. Il permet également la livraison et la collecte des questionnaires le même jour et élimine la nécessité d'un suivi.

Selon Oppenheim, (2000), cette méthode est la méthode la plus couramment utilisée pour collecter des données quantitatives dans les enquêtes en sciences sociales, car elle garantit un taux de réponse élevé, un faible coût par rapport aux autres méthodes, un biais d'intervieweur minimum et un échantillonnage précis. Cependant, le principal inconvénient de cette méthode est que les répondants contrôlent le temps de remplir le questionnaire, et les questions et les exigences doivent être parfaites avant de le distribuer pour assurer une rétroaction de haute qualité.

La conception classique du questionnaire commence par une introduction présentant les objectifs de la recherche, et exprimant les attentes du chercheur tout en garantissant la confidentialité et l'anonymat des réponses des participants.

Notre questionnaire est composé de quatre parties. La première partie, concerne les variables sociodémographiques liées à l'âge, le sexe, le niveau d'étude, la catégorie socio-professionnelle, ainsi que les années de l'ancienneté. Ensuite, les parties qui suivent concernent :

- **Le type des connaissances partagées**

Cette partie a été consacrée pour identifier quel type de connaissances (explicites ou tacites) est utilisé par les employés et nécessaire pour l'accomplissement des tâches et des responsabilités du poste occupé. La question posée aux répondants est une question à choix multiple qui offre un éventail de réponses à la personne interrogée.

- **Le partage des connaissances**

Cette partie a été conçue pour mesurer le degré de partage des connaissances chez les employés à travers ses deux dimension le don et la collecte des connaissances développées par (Hooff and de Ridder, 2004). La méthode de notation utilisée est la méthode de l'échelle en cinq points (Likert) : (5) tout à fait d'accord, (4) d'accord, (3) ni d'accord ni en désaccord, (2) pas d'accord, (1) pas du tout d'accord.

- **Les facteurs influençant le partage des connaissances**

Cette partie comprend à la fois les dimensions liées à la culture organisationnelle et aux motivations individuelles. La méthode de notation utilisée est la méthode de l'échelle en cinq points (Likert) : (5) tout à fait d'accord, (4) d'accord, (3) ni d'accord ni en désaccord, (2) pas d'accord, (1) pas du tout d'accord.

### **3.3. Méthode analytique pour l'étude quantitative**

L'objectif principal de cette section consiste à étudier empiriquement les construits théoriques qui ne sont pas observés directement dans la littérature. Dans les études quantitatives, des procédures d'analyse exploratoire et confirmatoire sont utilisées afin de développer et épurer d'une part des échelles de mesure pour les construits du cadre théorique, et d'autre part, d'identifier les relations entre ces construits.

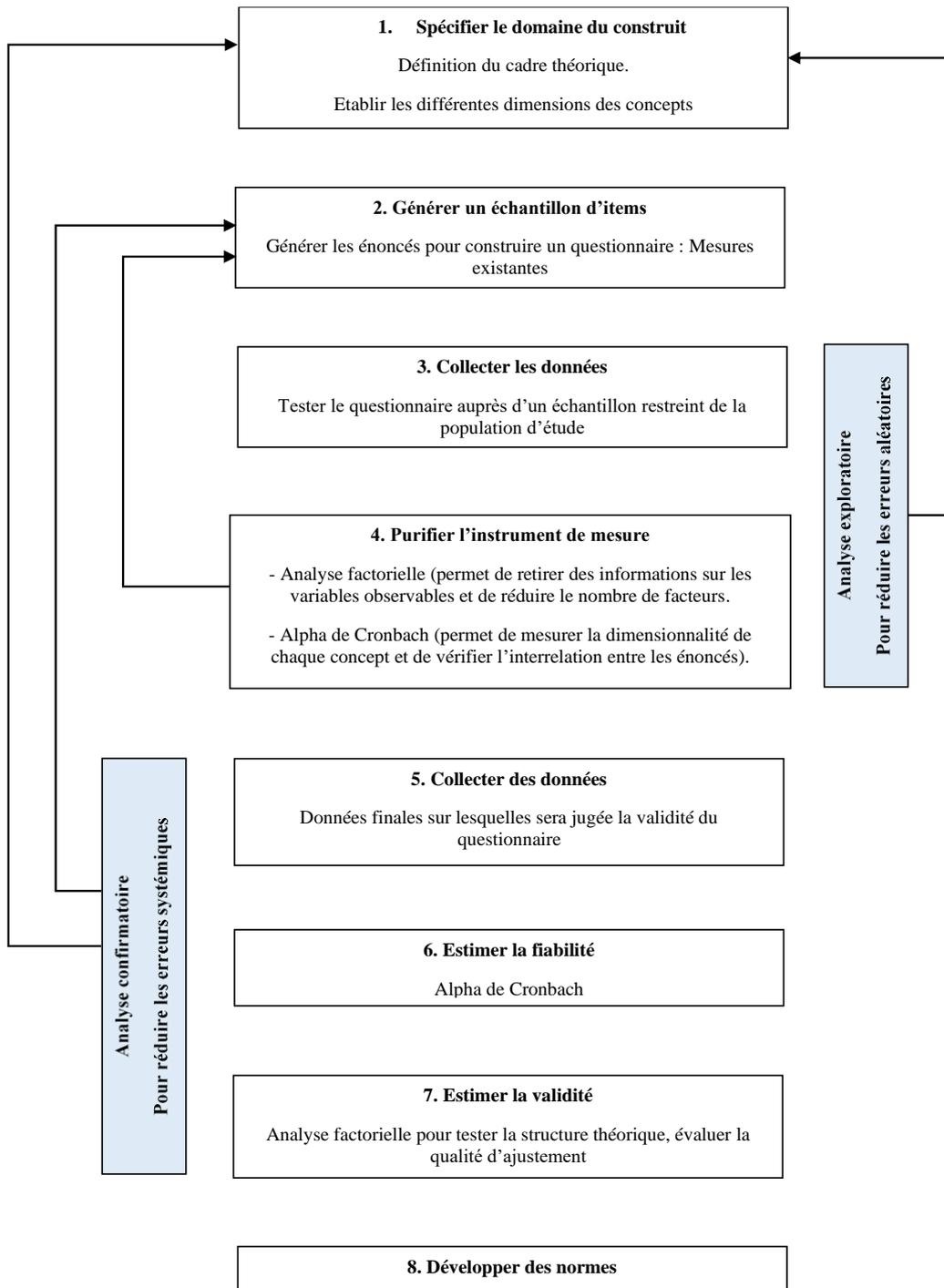
L'analyse factorielle est une méthode d'analyse des données dont l'objectif est de résumer l'information contenue dans une plage de donnée, extraire des facteurs à partir de l'ensemble des variables et réduire le nombre des variables initiales (Sokal et al., 2003). Elle vise à étudier les relations existantes entre les variables de mesure et les variables latentes.

Dans notre étude on s'intéresse aux deux types de l'analyse factorielle soient : exploratoire pour identifier la structure sous-jacente des données pour chaque construit et l'analyse factorielle confirmatoire pour corroborer ou infirmer nos hypothèses de recherche (Byrne, 2001; Hair, Anderson, Tatham, and Black, 1998). Pour enfin arriver à tester nos hypothèses à l'aide de la modélisation en équations structurelles (Byrne, 2001).

### 3.3.1. Développement de l'échelle de mesure

Afin de mener à bien cette démarche, nous nous sommes basés sur le paradigme de Churchill (1979) présenté dans la figure ci-dessous, qui propose un processus structuré normalisé pour la construction d'échelle pour le questionnaire. Ce paradigme repose sur l'hypothèse que les étapes prédéfinies de ce processus servent à améliorer la validité et la fiabilité des échelles et donc la qualité des résultats de la recherche.

Figure 9 : Le paradigme de Churchill (Churchill, 1979)



Le développement des items du questionnaire est une étape très critique, sa réussite implique la production des données empiriques valides. Cette étape repose en premier lieu sur les outputs et la reproduction des connaissances acquises à travers la revue de littérature ainsi que les cartes cognitives (Churchill et al., 2005). Ces outputs peuvent être des résultats empiriques quantitatifs comme qualitatifs. Les items construits seront par la suite purifiés à travers les analyses de fiabilité et les analyses factorielles. Enfin, ils seront soumis à une analyse confirmatoire pour validation.

## Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

Dans notre étude nous nous sommes basés sur l'échelle de mesure de Likert à cinq échelles allant de 1 à 5 et faisant référence à : 5 = tout à fait d'accord, 4= d'accord, 3 = ni d'accord ni en désaccord, 2= Pas d'accord, 1= Pas du tout d'accord.

Hair et al. (2007) définissent cette échelle comme l'utilisation d'énoncés sur un questionnaire accompagné de catégories précédées, dont l'une est choisie par les répondants pour indiquer le degré de leur accord ou désaccord avec un énoncé donné. Ce type d'échelle est connu sous le nom d'échelle de notation sommative (échelle de notation de type Likert) qui tente de mesurer les attitudes et les opinions. Les chercheurs utilisent souvent une échelle à cinq ou sept points pour évaluer la force de l'accord sur un groupe d'énoncés (Hair et al., 2007). Les réponses possibles aux questions de notation doivent être présentées en ligne droite plutôt qu'en plusieurs lignes ou colonnes, car c'est ainsi que les répondants sont les plus susceptibles de traiter les données (Dillman, 2007).

Selon Schindler et Cooper (2001), l'échelle de Likert comprend une déclaration exprimant l'état favorable ou défavorable à l'objet d'intérêt. Chaque réponse reflète, donc, un degré de satisfaction sur l'existence des éléments du modèle théorique. L'avantage d'une telle conception réside dans sa capacité à faire une carte mentale de l'évaluation de l'intimée évidente pour le chercheur.

La conception de notre échelle et le développement des items de mesure s'est basée essentiellement sur les résultats des recherches précédentes. Le tableau suivant démontre les variables de notre étude, les dimensions ainsi que le nombre d'items :

**Tableau 5 : Références de mesure**

Variable	Dimensions	Nombre d'items	Référence
<b>Le partage des connaissances</b>	Don de connaissances	4 items	Hooff and de Ridder, 2004
	Collecte de connaissances	3 items	
<b>La culture organisationnelle</b>	Système de récompense	5 items	Davenport and Prusak (1998), Bock et al (2005)
	Valeurs organisationnelles	4 items	Michailova and Minbaeva (2012), Ferreira and Pilatti (2013)
	Leadership	4 items	Tan and Zhao (2003)
	Communication	4 items	Al-Alawi et al., (2007)
	Confiance mutuelle	4 items	Al-Alawi et al., (2007)

<b>Les motivations individuelles</b>	Altruisme	5 items	Wasko and Faraj (2005), Bock and Kim (2002)
	Auto-Efficacité	5 items	Bock et al (2005)
	Réciprocité	3 items	Wasko and Faraj (2005), Bock and Kim (2002)

Source : Conçu par le chercheur

En se basant sur l'approche de Churchill, cette échelle doit par la suite faire l'objet de purification.

### 3.3.2. Epuration de l'échelle de mesure

Avant de procéder à toute analyse statistique, il convient de mener les tests de fiabilité (coefficient Alpha de Cronbach) et de validité des instruments de mesure quantitatifs (analyse factorielle exploratoire) afin de s'assurer que les échelles mesurent effectivement le construit et éliminer les échelles qui ont une faible signification.

#### 3.3.2.1. Analyse de fiabilité et de validité

La fiabilité d'un instrument de mesure représente sa capacité à reproduire des résultats similaires s'il était administré plusieurs fois à une même population (Roussel, 2005), elle mesure le degré de corrélation entre les énoncés (Straub et al. 2004). Bien que la fiabilité soit calculée de plusieurs façons, la mesure la plus communément acceptée dans les études sur le terrain est la fiabilité de la cohérence interne en utilisant l'alpha de Cronbach (Cronbach, 1971; Hinkin, 1998 ; Cortina, 1993). La cohérence interne fait référence au degré de cohérence des réponses entre les éléments (variables) sur une seule échelle de mesure (Kline, 2005). La limite inférieure généralement acceptée pour l'alpha de Cronbach est de 0,7, mais elle peut être abaissée à 0,6 dans les recherches exploratoires (Straub 1989; Hair, Anderson et al. 1995; Carver 2005). Un coefficient d'Alpha de Cronbach inférieur à 0,60 peut indiquer une définition de construction médiocre ou une construction multidimensionnelle, un  $\alpha$  de Cronbach très élevé supérieur à 0,95 peut suggérer la présence d'un biais de méthodes communes (Straub, Boudreau et al. 2004). Dans notre étude Le  $\alpha$  de Cronbach a été calculé en utilisant SPSS 23 et un seuil de  $0,7 < \alpha > 0,95$  a été adopté (Nunnally et Bernstein, 1994).

Le test de fiabilité a été appliqué sur une étude pilote menée auprès un total de 50 employés de diverses entreprises de notre population. Selon Saunders et al. (2009), l'objectif d'un test pilote est d'affiner le questionnaire afin que les répondants n'aient aucun problème à répondre aux questions. Cette étude pilote vise à réduire le pourcentage des erreurs lors de l'enregistrement des données.

### Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

Le tableau suivant indique le nombre d'énoncés retenus pour chaque dimension après la purification de l'étude pilote :

**Tableau 6 : Analyse de fiabilité pour l'étude pilote (Alpha Cronbach)**

Variable	Dimensions	Coefficient Alpha de Cronbach	Nbre d'items retenus
Le partage des connaissances	Don de connaissances	0,719	04
	Collecte de connaissances	0,818	03
La culture organisationnelle	Système de récompense	0,735	05
	Leadership	0,903	04
	Valeurs organisationnelles	0,866	04
	Communication	0,843	04
Les motivations individuelles	Confiance mutuelle	0,712	05
	L'auto-efficacité	0,821	05
	Altruisme	0,882	05
	La réciprocité	0,787	03

Source : SPSS 23 outputs

Une fois la fiabilité de l'instrument de mesure est examinée, il est important maintenant de vérifier si cette dernière mesure réellement ce que l'on cherche à mesurer (Churchill, 1979). Il s'agit de la validité.

La validité est la mesure dans laquelle une échelle ou un ensemble de mesures représente avec précision le concept d'intérêt. Elle réfère à la façon dont les définitions conceptuelles et opérationnelles s'imbriquent entre elles (Neuman, 2002). Elle permet de vérifier les relations entre les variables de mesure et leur facteur sous-jacent à priori ainsi que pour tester cette structure hypothétique (Byrne, 2001) et valider le modèle structurel. Nous avons quatre types de validité (à savoir la validité de contenu, la validité convergente, la validité discriminante et la validité nomologique) et qui ont été pris en compte pour les échelles de mesure des constructions.

Dans notre étude nous procédons à la validité du contenu, qui consiste à vérifier l'adéquation sémantique entre les items et le concept à mesurer.

### Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

Afin de tester la validité de la consistance interne des items, nous avons fait appel au coefficient de Pearson qui permet d'avoir une estimation de l'intensité de la liaison entre l'item et sa dimension. Une corrélation de 0,4 ou plus est recommandée par Carey et Seibert (2001), et qui a été prise en considération dans notre étude. Les résultats pour chaque dimension sont présentés comme suit :

**Tableau 7 : Cohérence interne de la dimension don de connaissances**

Construits	Items	Corrélation	Sig
Don de connaissances	Don 1	0,731**	0,00
	Don 2	0,573**	0,00
	Don 3	0,650**	0,00
	Don 4	0,486**	0,00

Source : SPSS 23 outputs

**Tableau 8 : Cohérence interne de la dimension collecte de connaissances**

Construits	Items	Corrélation	Sig
Collecte de connaissances	Collecte 1	0,810**	0,00
	Collecte 2	0,673**	0,00
	Collecte 3	0,752**	0,00

Source : SPSS 23 outputs

**Tableau 9 : Cohérence interne de la dimension collecte de connaissances**

Construits	Items	Corrélation	Sig
Système de récompense	Récompense1	0,715**	0,00
	Récompense2	0,724**	0,00
	Récompense3	0,830**	0,00
	Récompense4	0,570**	0,00
	Récompense5	0,628**	0,00

Source : SPSS 23 outputs

**Tableau 10: Cohérence interne de la dimension valeurs organisationnelles**

Construits	Items	Corrélation	Sig
Valeurs organisationnelles	Valeur1	0,875**	0,00
	Valeur2	0,815**	0,00
	Valeur3	0,810**	0,00
	Valeur4	0,879**	0,00

Source : SPSS 23 outputs

**Tableau 11 : Cohérence interne de la dimension leadership**

Construits	Items	Corrélation	Sig
Leadership	Leadership1	0,865**	0,00
	Leadership2	0,885**	0,00
	Leadership3	0,898**	0,00
	Leadership4	0,880**	0,00

Source : SPSS 23 outputs

**Tableau 12 : Cohérence interne de la dimension communication**

Construits	Items	Corrélation	Sig
Communication	Comm1	0,807**	0,00
	Comm2	0,850**	0,00
	Comm3	0,876**	0,00
	Comm4	0,765**	0,00

Source : SPSS 23 outputs

**Tableau 13 : Cohérence interne de la confiance mutuelle**

Construits	Items	Corrélation	Sig
Confiance mutuelle	Confiance1	0,838**	0,00
	Confiance2	0,777**	0,00
	Confiance3	0,684**	0,00
	Confiance4	0,521**	0,00

Source : SPSS 23 outputs

**Tableau 14 : Cohérence interne de l'altruisme**

Construits	Items	Corrélation	Sig
Altruisme	Altruisme1	0,911**	0,00
	Altruisme2	0,747**	0,00
	Altruisme3	0,831**	0,00
	Altruisme4	0,769**	0,00
	Altruisme5	0,862**	0,00

Source : SPSS 23 outputs

**Tableau 15 : Cohérence interne de l'auto-efficacité**

Construits	Items	Corrélation	Sig
Auto-Efficacité	Auto1	0,827**	0,00
	Auto2	0,818**	0,00
	Auto3	0,686**	0,00
	Auto4	0,842**	0,00
	Auto5	0,626**	0,00

Source : SPSS 23 outputs

**Tableau 16 : Cohérence interne de la réciprocité**

Construits	Items	Corrélation	Sig
Réciprocité	Réciprocité1	0,744**	0,00
	Réciprocité2	0,867**	0,00
	Réciprocité3	0,535**	0,00

Source : SPSS 23 outputs

D'après les résultats de corrélation présentés dans les tableaux, nous constatons que les items représentent une forte et positive cohérence interne entre 0,486 et 0,911. Ce qui implique que ces items expliquent correctement les dimensions étudiées.

### 3.3.2.2. Analyse factorielle exploratoire

Cette étape affine le modèle de mesure en utilisant l'analyse factorielle exploratoire (AFE) (Straub 1989). Après la fiabilité de l'échelle, l'analyse factorielle exploratoire (AFE) est utile comme analyse principale des hypothèses sous-jacentes (Gerbing et Anderson, 1988). L'AFE est utilisée pour la réduction des données en prenant un grand ensemble de variables et en les réduisant à un nombre plus petit et plus gérable tout en conservant autant que possible la variance d'origine (Conway et Huffcutt, 2003), et pour faire émerger la structure factorielle des variables théoriques étudiées (Malhotran, 2004; Igalens et Roussel, 1998).

Avant de commencer l'AFE, il faut d'abord s'assurer de la compatibilité des données avec ce type de test statistique. Pour cela, nous avons le test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) qui examine la faisabilité d'une analyse factorielle. Il indique le pourcentage de la part de variance qui pourrait être due à des facteurs sous-jacents communs. Ainsi que le test de Bartlett qui permet d'infirmer l'hypothèse d'une matrice de covariances égale à la matrice identité (Evrard, Pras et Roux, 1997 ; Malhotran, 2004).

Une autre étape ultime de l'AFE consiste à vérifier la stabilité de la structure des facteurs en examinant la matrice des corrélations. Dans le cas où les facteurs représentent une forte corrélation supérieure 0,5, une rotation oblique (Oblimin) est adéquate. Dans le cas contraire, il faut s'orienter vers une rotation orthogonale (Varimax) (Galtier, 2003).

Dans notre étude, l'analyse factorielle exploratoire a été menée sur les groupes de variables constituant les trois construits de notre étude : le partage de connaissances, la culture organisationnelle et les motivations individuelles.

- **Analyse factorielle exploratoire du construit « partage de connaissance »**

Le partage de connaissance est expliqué par deux variables qui sont don et collecte de connaissances. En se basant sur la littérature, ces dernières sont mesurées à travers 7 items.

Les tests préalables ont été satisfaisants. Nous avons obtenu un indice de KMO supérieur à 0,6 et un test de Bartlett très significatif (Roussel, 2002 ; Sharma, 1996 ; Galtier, 2003). L'analyse factorielle exploratoire est donc applicable.

**Tableau 17 : Indice KMO et test de Bartlett pour le construit « partage de connaissances »**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,650
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	153,743
	Ddl	15
	Signification	,000

Source : SPSS 23 outputs

Une première ACP nous a permis d'examiner la communalité entre les items afin d'épurer ceux non homogènes (ceux qui ont une valeur  $< 0,5$ ). Un item était éliminé après l'application de la rotation Varimax, ce qui nous a permis d'obtenir une structure factorielle clair. Les tableaux présentent la matrice des composantes ainsi que les valeurs propres et les pourcentages de variance expliquée.

**Tableau 18 : Matrice des composantes après rotation pour le construit « partage de connaissance »**

	Composante	
	1	2
Don2	,815	
Don1	,763	
Don3	,684	
Don4	,602	
collecte3		,972
collecte1		,960

Source : SPSS 23 outputs

**Tableau 19 : La variance expliquée pour le construit « partage de connaissances »**

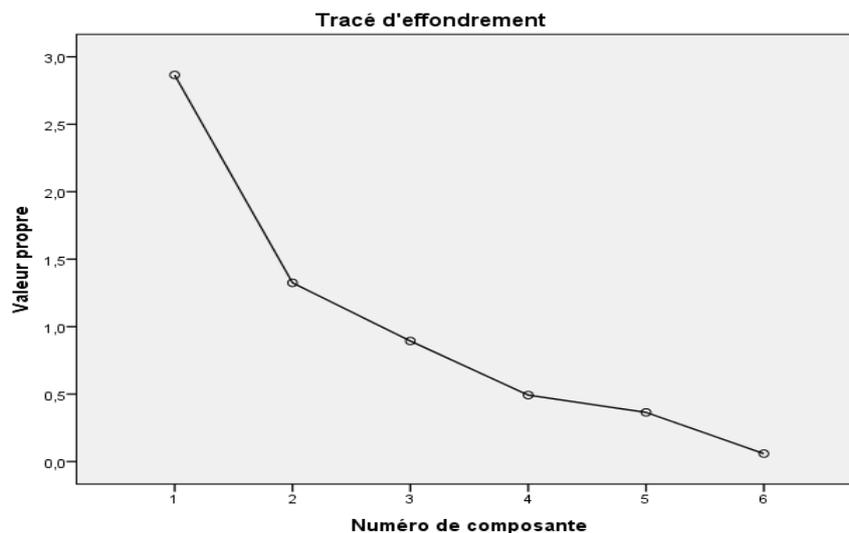
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,865	47,756	47,756	2,129	35,481	35,481
2	1,325	22,084	69,840	2,062	34,359	69,840
3	,893	14,891	84,731			
4	,493	8,214	92,945			
5	,365	6,077	99,021			
6	,059	,979	100,000			

Source : SPSS 23 outputs

D'après le tableau 19, nous avons obtenu 2 facteurs, qui contribuent de 69,84% de la variance totale expliquée, ce qui est largement acceptable en sciences sociales (Baum, Locke, et Smith, 2001).

En s'appuyant également sur la méthode graphique, la courbe mentionnée ci-dessous montre le nombre de facteurs à retenir. Cette méthode représente le test d'accumulation de variance illustrant la taille des valeurs propres « eigenvalues » des différentes composantes en fonction de leur ordre d'extraction.

**Figure 10 : Tracé d'effondrement pour le construit « partage de connaissances »**



Source : SPSS 23 outputs

- **Analyse factorielle du construit « motivations individuelles »**

Dans notre modèle de recherche la variable motivations individuelles est considérée comme une variable modératrice qui a un effet sur la relation entre le partage de connaissances et la culture organisationnelle.

Ce construit est expliqué par quatre variables qui sont : la confiance mutuelle, l'auto-efficacité, altruisme et la réciprocité qui ont été formulé en se basant sur les conclusions des travaux antérieurs d'Al-Alawi et al., (2007), Wasko and Faraj (2005), Bock et Kim (2002), Bock et al (2005), Wasko et Faraj (2005). Ces variables ont été expliquées à travers 17 items.

Le test de mesure de la précision de l'échantillonnage de Kaiser, permettant de mesurer l'intégrité globale entre les variables, est de (0,748). Evrard et al. (2003) montrent que plus cet indice est proche de 1, plus les variables sont prêtes pour une analyse factorielle. Le test de sphéricité de Bartlett est significatif.

**Tableau 20 : Indice de KMO et test de Bartlett**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,748
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	583,414
	Ddl	136
	Signification	,000

Source : SPSS 23 outputs

On se basant sur les valeurs de l'indice de KMO et le test de sphéricité, une analyse factorielle exploratoire a été appliqué sur l'ensemble des items soit 17 items. Nous avons remarqué que le poids factoriel de l'item « confiance 2 » est très faible (0,294). Son élimination permet une meilleure représentation des résultats.

Les résultats de l'AFE fait apparaitre quatre composantes comme indiqué dans le tableau 21 qui sont : l'altruisme, réciprocité, auto-efficacité et confiance mutuelle. Nous présenterons successivement les facteurs retenus.

**Tableau 21: Matrice des composantes après rotation Varimax « motivations individuelles »**

Items	Poids des facteurs	Composantes			
		1	2	3	4
altruisme5	0,852	0,900			
altruisme1	0,906	0,896			

altruisme2	0,830	0,842			
altruisme3	0,729	0,697			
réciprocité3	0,735		0,849		
réciprocité1	0,720		0,845		
réciprocité2	0,593		0,680		
auto5	0,723			0,855	
auto4	0,745			0,792	
auto2	0,709			0,719	
auto3	0,634			0,661	
confiance4	0,668				0,792
confiance2	0,721				0,722
confiance1	0,729				0,530
Valeur propre du facteur retenu		5,898	1,965	1,323	1,279
% de la variance cumulée		22,289	42,803	59,706	74,753

Source : SPSS 23 outputs

La mesure de l'altruisme s'est inspirée de l'échelle proposée par Wasko and Faraj (2005) et Bock and Kim (2002). Nous avons proposé dans un premier lieu 5 items. L'AFE a retenu 4 items pour la construction du facteur. De même, la mesure de la réciprocité retient les trois items principalement proposés et inspirés des études de Wasko and Faraj (2005) et Bock and Kim (2002). Cette deuxième composante représente 42,803% de l'inertie des variables.

Les deux dernières composantes font référence à l'auto-efficacité et la confiance mutuelle dont les mesures ont été retenues successivement sur les études de Al-Alawi et al., (2007) et Bock and Kim (2002). Les résultats de l'AFE après rotation Varimax nous a permis de retenir 4 items sur 5 pour la troisième composante et 3 items sur 4 pour la dernière composante.

- **Analyse factorielle du construit « culture organisationnelle »**

Dans notre modèle de recherche, nous supposons que la culture organisationnelle est représentée par quatre variables qui sont : le système de récompense, les valeurs organisationnelles, leadership et la communication.

Afin de construire les échelles mesurant ce construit, nous nous sommes basés sur les travaux de Davenport et Prusak (1998), Bock et al (2005), Michailova et Minbaeva (2012), Ferreira and Pilatti (2013), Tan et Zhao (2003), Al-Alawi et al., (2007). 17 items ont été développés pour expliquer les variables de notre étude.

## Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

Pour s'assurer que l'analyse factorielle soit applicable, nous avons procédé au calcul de l'indice de KMO et le test de (Roussel, 2002 ; Sharma, 1996 ; Galtier, 2003). Les résultats obtenus ont été satisfaisants (KMO>0,6/ test de Bartlett très significatif).

L'analyse factorielle avec rotation Varimax sur l'ensemble des variables du construit nous a permis de retenir 15 items répartis sur quatre facteurs qui expliquent 74,329 % de la variance totale.

**Tableau 22 : Matrice des composantes après rotation Varimax « culture organisationnelle »**

Items	Poids des facteurs	Composantes			
		1	2	3	4
soutien4	0,808	0,874			
soutien2	0,813	0,832			
soutien1	0,744	0,816			
soutien3	0,851	0,805			
culture1	0,849		0,865		
culture4	0,776		0,845		
culture3	0,694		0,777		
culture2	0,642		0,723		
communication2	0,816			0,875	
communication3	0,827			0,833	
communication4	0,659			0,713	
communication1	0,679			0,631	
récompense2	0,761				0,848
récompense3	0,665				0,735
récompense1	0,567				0,722
Valeur propre du facteur retenu		5,855	2,236	1,681	1,378
% de la variance cumulée		21,754	42,183	60,295	74,329

Source : SPSS 23 outputs

### 3.3.3. La modélisation par équations structurelles

La modélisation par équations structurelles (SEM) est une méthode de modélisation statistique très générale, largement utilisée dans les sciences du comportement. Elle est considérée comme une technique multivariée d'analyse des données qui combine des aspects de régressions

multiples et d'analyse factorielle et qui peut estimer simultanément une série de relations de dépendance et interdépendances (Hair et al., 2009; Byrne, 2009). Elle est utilisée pour représenter les hypothèses d'un modèle conceptuel complexe. Cette technique peut intégrer à la fois des variables non observées (latentes) et des variables observées (manifestes) dans un modèle de mesure et un modèle structurel. Ses variables peuvent être indépendantes ou dépendantes, en fonction de leurs positions dans le modèle structurel. De même, la nature de la liaison entre les indicateurs de mesure et leurs variables latentes permet de déterminer si la nature des variables observées est réflexive ou formative.

La méthode SEM adopte une approche de confirmation plutôt qu'une approche exploratoire de l'analyse des données et peut fournir des estimations explicites des paramètres de variance d'erreur. Selon Hair et al. (2009), SEM est la meilleure procédure multivariée pour tester à la fois la validité des construits et les relations théoriques entre un ensemble de concepts représentés par plusieurs variables mesurées. De plus, le SEM est une technique puissante qui combine le modèle de mesure et le modèle structurel dans un test simultané (Hair et al., 2009; Aaker et Bagozzi, 1979).

La SEM a été adoptée dans cette étude pour examiner une série de relations de dépendance, simultanément entre les trois variables : la culture organisationnelle, le partage des connaissances et les motivations individuelles. Le but de cette analyse est d'améliorer le modèle en modifiant les modèles structuraux et / ou de mesure (Byrne, 2001 ; Hair, Black, et al., 1998).

Le choix de l'approche adoptée tient compte de certains paramètres cités ci-dessous :

- La taille de l'échantillon en comparaison avec le nombre de paramètres à estimer par le modèle. Selon Loehlin (1992), pour un modèle de 2 à 4 facteurs, il faut au moins un échantillon de 100.
- La multi-colinéarité faible entre les variables incluses dans le modèle. Selon Roussel et al (2002), la multi-colinéarité des données est définie comme la dépendance linéaire entre deux ou plusieurs variables prises en compte dans le modèle. Une multi-colinéarité forte entre les variables peut engendrer des anomalies dans le processus de calcul telle que l'apparition de matrices de covariances non définies positives, celle des estimations non cohérentes et l'instabilité des paramètres (Roussel et al., 2002).
- La distribution normale des données. La normalité des variables repose essentiellement sur deux tests classiques univariés. Il s'agit des coefficients de symétrie (Skewness) et de concentration (Kurtosis) qui ne doivent pas dépasser  $/3/$ . Ces conditions permettent de faire le choix en termes de la méthode d'estimation des données. L'estimation des paramètres

par la méthode de maximum de vraisemblance est proposée lorsque les variables ont une distribution proche d'une distribution normale (Roussel et al., 2002). Néanmoins, comme le constatent Roussel et al., (2002), la normalité des données en sciences de gestion est rarement satisfaite. Pour remédier à cette difficulté, certaines techniques ont été proposées afin de rendre le calcul du Chi-deux et celui du test de cet indice les moins dépendants de la normalité des données d'analyse. La valeur du Chi-deux (et celle de son test) produite par ces techniques est appelée « Chi-deux corrigé ». Dans le cas de l'absence de normalité des données, une technique répandue, appelée Bootstrap, est disponible pour remédier aux inconvénients provenant des données dont la distribution est non normale. Dans notre étude,

### 3.3.3.1. Analyse factorielle confirmatoire (AFC) : le modèle de mesure

Comparé à l'EFA qui vise à déterminer les relations « formatives » entre les items et les dimensions ou facteurs obtenus (Evrard et al., 2000 ; Roussel et al. 2002), l'AFC quant à elle est basée sur la théorie et vise à déterminer la capacité d'un modèle factoriel prédéfini (spécifié sur la base de la théorie) à s'adapter à un ensemble de données observées. En d'autres termes, l'AFC examine si un ensemble spécifié de facteurs (c'est-à-dire déterminer par une théorie de manière a priori) détermine réellement les variances des variables observées de la manière qui avait été formulée précédemment. Gorsuch (1983) a confirmé que l'analyse factorielle confirmatoire est puissante parce qu'elle fournit des tests d'hypothèse explicites pour les problèmes d'analyse factorielle, et l'a considéré comme plus importante théoriquement et devrait être la plus largement utilisée. Elle établit donc les relations « réflexives » entre les items et les dimensions mesurées.

A travers cette analyse qui est la suite de l'analyse factorielle exploratoire, nous visons à améliorer la validité convergente et la validité discriminante des construits avant d'entamer la seconde étape qui consiste à tester les relations structurelles du modèle de mesure retenu par l'analyse factorielle confirmatoire (Anderson et Gerbing, 1988 ;1992 ; Roussel et al., 2002)

Pour ce faire nous nous sommes basés sur le modèle qui a été purifié à l'aide de l'analyse exploratoire. La qualité d'ajustement de ce modèle a été par la suite testée à travers les indices d'ajustement (Roussel et al. 2002). Le tableau 23 présente les principaux indices d'ajustement les plus utilisés dans les recherches empiriques, ainsi que les normes requises pour chaque indice.

Tableau 23 : Les indices d'ajustement globaux

	Indice	Norme	Définition	Référence
Le test de rapport de vraisemblance	CMIN	Non significatif	Il est utilisé pour tester l'hypothèse nulle selon laquelle la matrice de variances estimées est statistiquement différente de la matrice de covariance.	Byrne, 2001
	$\chi^2/dl$	Entre 2 et 5	Cet indice évalue la qualité d'ajustement du modèle en prenant en considération la parcimonie.	Byrne, 2001
Les indices absolus	GFI	>0,9	Il représente la valeur de la variance et de la covariance expliquées par le modèle.	Bagozzi et Yi, 1988; Hu et Bentler, 1999; Browne et Cudeck, 1993
	AGFI	>0,8	C'est l'indice ajusté du GFI au regard des degrés de liberté.	Roussel et al., 2002
	RMSEA	<0,05 compatibilité excellente. 0,05-0,09 bonne compatibilité. >0,1 compatibilité médiocre.	Il représente la différence moyenne par degré de liberté attendue dans la population totale et non dans l'échantillon.	Bagozzi et Yi, 1988; Hu et Bentler, 1999; Browne et Cudeck, 1993
	RMR	<0,1	Indice de la valeur moyenne des résidus du modèle étant la différence entre les corrélations (ou covariances) estimées et les corrélations observées à partir des données empiriques. Plus cet indice est proche de 0, meilleure est la qualité du modèle testé.	Bagozzi et Yi, 1988; Hu et Bentler, 1999; Browne et Cudeck, 1993
Les indices d'ajustement	NFI	>0,9	Il permet de tester si un modèle factoriel exploratoire particulier estimé par la méthode du maximum de vraisemblance représente une amélioration par rapport à un modèle 0 qui ne suppose aucune relation entre les variables.	Bagozzi et Yi, 1988; Hu et Bentler, 1999; Browne et Cudeck, 1993

CFI	>0,9	Il permet également de comparer un modèle factoriel à un modèle nul en calculant la diminution relative d'un manque d'ajustement.	Roussel et al., 2002
TLI	>0,9	Indice estimant, dans quelle mesure, le modèle proposé améliore l'ajustement au regard du modèle d'indépendance.	Bagozzi et Yi, 1988

Dans le cas où ces indices ne sont pas satisfaisants, une re-spécification du modèle est donc nécessaire. Cette étape nous permet de vérifier si le modèle obtenu à travers l'analyse factorielle exploratoire est approprié. Pour se faire, les critères suivants doivent être vérifiés :

- **Valeurs T** : Lorsque la valeur de valeur absolue de t est inférieure à 1,96, le paramètre correspondant, peut être éliminé du modèle afin d'améliorer la parcimonie (Roussel et al. 2002).
- **La corrélation des items avec les facteurs** : les poids de rattachement doivent être généralement >0,4 (Roussel et al., 2002).
- **La corrélation entre les facteurs** : une forte corrélation entre deux facteurs peut indiquer qu'il est souhaitable de sommer les items en un seul facteur.

Après la vérification de l'ajustement et la re-spécification du modèle si nécessaire, une analyse de fiabilité et de validité s'impose.

La fiabilité interne décrit dans quelle mesure les items qui composent une échelle expliquent le construit sous-jacent. Dans le cadre de la méthode des équations structurelles, le coefficient interne  $R^2$  proposé par Jöreskog (1974) est utilisé. Il doit être à 0.7 ou 0.8 (Fornell et Larcker, 1981).

En ce qui concerne la validité, elle est utilisée pour démontrer l'existence d'une cause sous-jacente entre le facteur et la covariance de l'item (Igalens et Roussel, 1992). Elle est scindée en validité convergente et validité discriminante.

- **La validité convergente** : Elle indique si les items qui sont censés mesurer un même phénomène sont corrélés entre eux. La validité convergente est évaluée en utilisant la variance moyenne extraite (AVE) et la validité composite (CR). La validité convergente est établie si la valeur CR est supérieure à l'AVE et que tous les AVE sont supérieurs à 0,50 (Fornell et Larcker, 1981). La validité composite

(CR) et Rhô représentent le même indicateur de fiabilité, ils sont calculés simplement sur différentes valeurs (non standardisées ou standardisées).

- **La validité discriminante :** elle indique dans quelle mesure un construit est différent de l'autre. Cette validité est satisfaisante, dans le cas où les carrés des corrélations entre deux construits sont inférieurs à chacune des AVE « variance moyenne extraite » (Fornell et Larcker, 1981).

Les détails du calcul de l'analyse factorielle et les résultats seront présentés dans le chapitre suivant.

### 3.3.3.2. Développement du modèle structurel

Le modèle structurel présente les relations entre les variables exogènes et les variables endogènes. Il est utilisé pour capturer les effets de régression linéaire des variables exogènes sur les variables endogènes et les effets de régression des variables endogènes les uns sur les autres (Hair et al., 2009). Il spécifie le modèle des relations entre les variables latentes. Le modèle structurel présente un grand intérêt pour les chercheurs car il offre un test direct de la théorie d'intérêt (Cheng, 2001). Les estimations du coefficient de trajectoire sont interprétées comme des poids bêta normalisés dans un modèle de régression et représentent les effets directs des variables exogènes sur les variables endogènes.

Dans notre étude deux types de relations ont été examinés- les effets directs et les effets d'interaction. Nous allons tester dans un premier temps les relations directes du modèle principal entre les variables indépendantes construisant le construit culture organisationnelle et les variables dépendantes qui composent le construit du partage de connaissances. Nous testons ensuite l'effet modérateur des motivations individuelles sur la relation entre la culture organisationnelle et le partage de connaissances.

Les détails et les résultats de ces tests ainsi que leurs interprétations seront abordés amplement dans les chapitres suivants.

### Conclusion du chapitre 3

Dans ce chapitre, nous avons présenté notre modèle de recherche ainsi que les hypothèses proposées afin de cadrer notre recherche et répondre par conséquent aux objectifs de l'étude. Nous avons également procédé à la présentation de la méthodologie quantitative et les premières analyses des données afin de pouvoir tester nos hypothèses qui résument les différentes relations entre les construits de notre modèle.

Afin de mener à bien notre étude empirique nous nous sommes basés sur le paradigme de Churchill (1979). Dans un premier lieu, nous avons procédé à l'analyse de fiabilité et de validité mesurée à l'aide du coefficient Alpha de Cronbach ainsi que la cohérence interne entre la variable et les items qui l'expliquent en se basant sur le coefficient de corrélation de Pearson.

Enfin, l'analyse factorielle exploratoire a été menée dans l'objectif de valider l'échelle de mesure. Cette analyse a strictement respectée les critères standards recommandés par plusieurs auteurs (Evrard et al., 1993 ; Igalens et Roussel, 1998 ; Blau et al., 1993 ; Sharma, 1996, etc.) permettant ainsi d'assurer une qualité élevée de purification des échelles de mesures.

Selon le paradigme de Churchill (1979), l'analyse factorielle exploratoire doit être suivie par une analyse factorielle confirmatoire qui permet de tester les hypothèses et apporter des éléments de réponse à nos questionnements. Les détails de l'analyse et les résultats feront l'objet du chapitre suivant.

### Introduction

Ce chapitre présente les résultats de notre analyse. Nous commençons dans un premier lieu par une analyse descriptive qui a pour but de comprendre les caractéristiques de la population et leurs orientations en matière de connaissances. Avant d'entamer notre analyse, nous avons jugé utile de s'assurer que les hypothèses multivariées principalement liées à la normalité et à la linéarité sont respectées.

Une analyse factorielle confirmatoire en utilisant le logiciel AMOS 21 sera ensuite effectuée sur l'ensemble des données finales et pour chaque construit de notre étude. Cette analyse sera suivie par une analyse des indices d'ajustement à travers lesquelles on peut détecter la validité et la fiabilité de notre modèle de mesure. Ces indices nous permettront d'ajuster et de re-spécifier notre modèle. Le modèle structurel sera également examiné à travers les indices d'ajustement, ce qui nous permettra au final de tester les différentes relations directes et indirectes entre nos variables et de confirmer ou infirmer ainsi nos hypothèses.

### 4.1. Analyse descriptive des données

Dans une approche quantitative, l'analyse descriptive permet de structurer et d'organiser l'ensemble des données collectées du terrain de l'étude et provenant d'un échantillon préalablement défini et jugé représentatif, en un atout lisible et cohérent. Son objectif est de résumer et simplifier la réalité tout en s'appuyant sur des indicateurs et des représentations graphiques

L'analyse descriptive des données a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS (version 23.00) pour savoir si les données étaient prêtes à passer à l'étape d'analyse multivariée des données. Cette analyse contenait un examen des profils des participants et une épuration des données en étudiant les moyennes, les écarts-types et l'erreur-type de la moyenne dans le but d'examiner la tendance centrale et la dispersion des données.

#### 4.1.1. Analyse des données manquantes et les valeurs aberrantes

L'analyse des données manquantes et aberrantes est une étape très importante dans l'étude quantitative, car les résultats dépendent essentiellement sur ces valeurs.

##### 4.1.1.1. Imputation des données manquantes

Le concept de valeurs manquantes est important à comprendre afin de gérer avec succès les données. Si les valeurs manquantes ne sont pas gérées correctement par le chercheur, il peut finir par tirer une inférence inexacte sur les données. En raison d'une mauvaise manipulation, le résultat obtenu par le chercheur sera différent de ceux où les valeurs manquantes sont présentes.

La non-réponse partielle se produit lorsque le répondant ne répond pas à certaines questions en raison du stress, de la fatigue ou d'un manque de connaissances. Le répondant peut ne pas répondre parce que certaines questions sont sensibles. Ce manque de réponses serait considéré comme des valeurs manquantes. Pour les traiter, le chercheur peut supprimer les variables où les répondants présentent des données manquantes ou bien imputer des valeurs aux données en prenant la moyenne ou la médiane. Dans notre présent travail, aucune observation manquante n'a été utilisée dans l'analyse.

##### 4.1.1.2. Analyse des valeurs aberrantes et extrêmes

La présence de valeurs aberrantes est un aspect omniprésent et parfois problématique de l'analyse des données. Ils peuvent résulter de divers processus, y compris l'enregistrement des données et les erreurs de saisie, l'obtention d'échantillons provenant d'autres que la population cible et l'échantillonnage d'individus inhabituels de la population cible elle-même (Kruskal, 1988). Sur la base de la définition standard des valeurs aberrantes, il est tout à fait possible qu'un ensemble

## Chapitre 4 : Résultats et Analyse des données

de données n'ait pas de tels cas, ou qu'il puisse en avoir plusieurs. Étant donné qu'elles peuvent provenir de processus très différents, les valeurs aberrantes ne doivent pas toutes être traitées de la même manière. Par exemple, ceux causés par des problèmes de collecte de données sont susceptibles d'être supprimés de l'échantillon avant l'analyse, tandis que ceux qui sont simplement des membres inhabituels de la population cible seraient retenus pour l'analyse des données. Enfin, Kruskal a noté que dans certains cas, la compréhension du mécanisme à l'origine des valeurs aberrantes est l'aspect le plus important d'une étude donnée. En d'autres termes, les valeurs aberrantes peuvent elles-mêmes fournir des informations utiles aux chercheurs et ne sont pas nécessairement problématiques au sens de mauvaises données.

Elle est également considérée comme une observation qui se situe à une distance anormale des autres valeurs dans un échantillon aléatoire d'une population. Dans ce sens, cette définition laisse au chercheur le soin de décider de ce qui sera considéré comme anormal. Avant de pouvoir distinguer les observations anormales, il est nécessaire de caractériser les observations normales. L'élimination de ces valeurs aberrantes et extrêmes permet d'améliorer le caractère non multi normal de l'étude des données. Toute donnée qui a une valeur extrême, anormalement élevée est considérée comme aberrante (Anderson et Kilduff, 2009).

Multiplés sont les sources des valeurs extrêmes ou aberrantes, elles peuvent être le résultat d'une normalité inhérente, l'erreur de mesure ou même l'erreur d'exécution.

### 4.1.2. Analyse du profil des répondants

En se basant sur l'analyse descriptive menée sur l'ensemble de note échantillon préalablement défini, nous avons obtenu les résultats suivants :

**Tableau 24 : Les caractéristiques des participants**

<b>Variables démographiques</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Sexe</b>	Homme	258	63,7 %
	Femme	147	36,3%
<b>Age</b>	Moins de 30 ans	62	15,3%
	Entre 30 et 50 ans	301	74,3%
	Plus de 50 ans	42	10,4%
<b>Niveau d'étude</b>	Secondaire	58	14,3%
	Baccalauréat	87	21,5%
	Diplôme universitaire	260	64,2%
<b>Poste occupé</b>	Cadre	248	61,2%
	Maitrise	97	24%
	Exécutant	60	14,8%

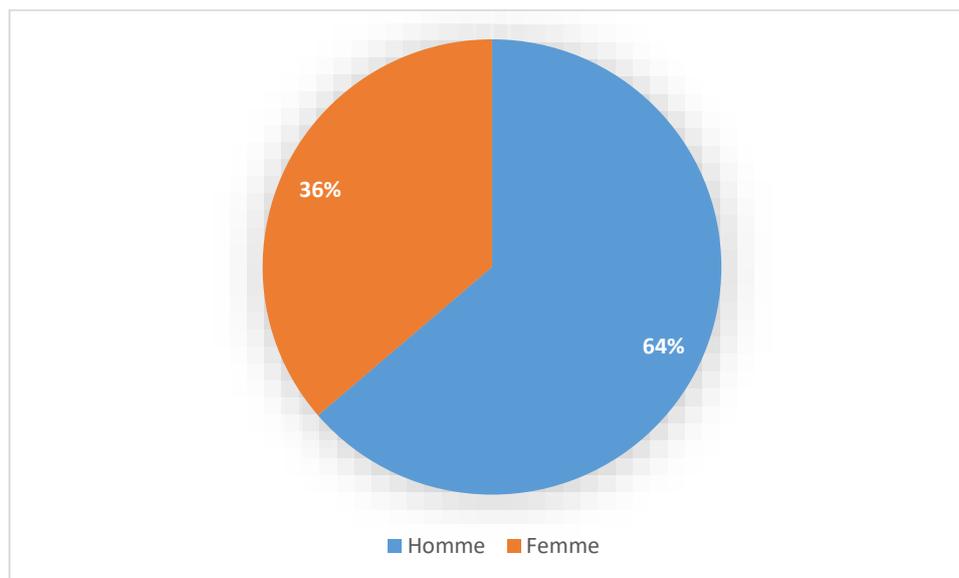
## Chapitre 4 : Résultats et Analyse des données

<b>Années d'ancienneté</b>	Moins de 5 ans	109	26,9%
	Entre 5 et 10 ans	149	36,8%
	Plus de 10 ans	147	36,3%

Source : SPSS 23 outputs

Le tableau 24 et la figure 11 montrent que 63,7% des répondants étaient des hommes. D'un point de vue du genre, les résultats fournissent des aspects comparatifs très importants dans l'analyse des facteurs culturels en termes d'activité de partage de connaissances.

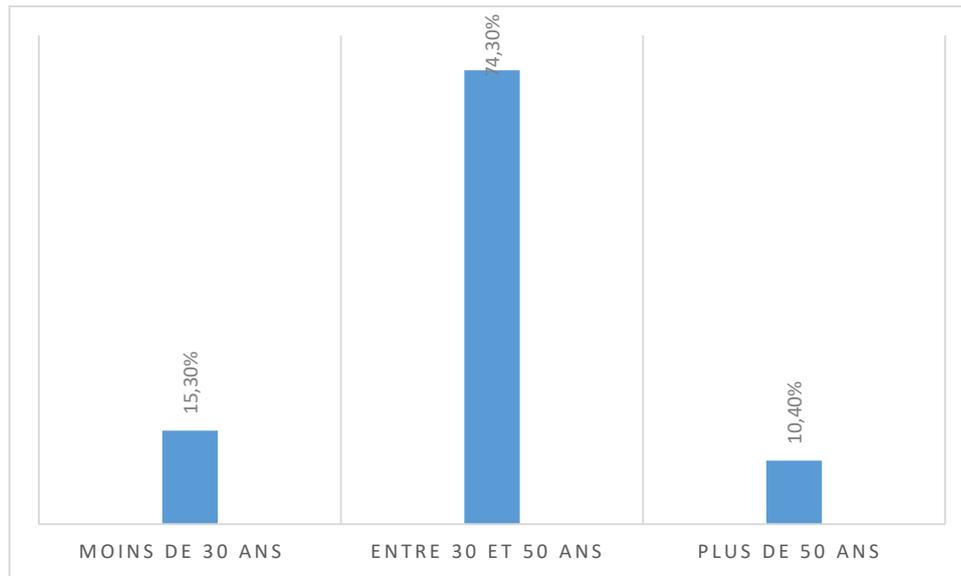
**Figure 11 : Distribution de l'échantillon selon le sexe**



Source : Elaboré par le chercheur en se basant sur les résultats SPSS 23

Le graphique suivant (figure 12) représente la distribution de la population interrogée qui peut nous fournir des résultats critiques de la recherche en termes de partage de connaissances. Les résultats montrent que 74,3% des participants étaient âgés entre 30 et 50 ans, ce qui indique une population assez jeune. Cela peut indiquer que le partage de connaissances peut être effectué dans les barrières intergénérationnelles et d'une manière flexible.

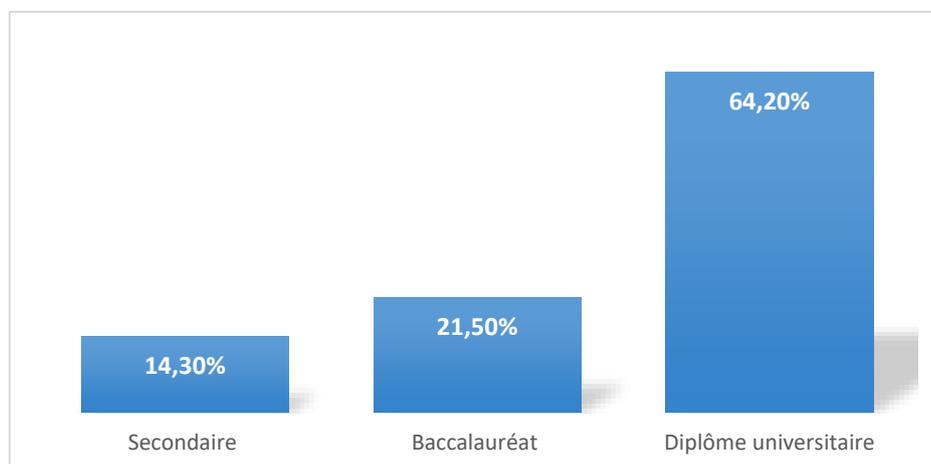
**Figure 12 : Distribution de l'échantillon en fonction de l'âge**



Source : élaboré par le chercheur en se basant sur les résultats SPSS 23

Nous avons également investigué sur le niveau d'instruction des répondants. Les résultats (voir figure 13) ont montré que 64,2% de la population interrogée a un niveau universitaire (Licence, Master ou doctorat), ce qui représente un pourcentage très significatif. Le niveau d'éducation a un poids très important dans le partage de connaissances.

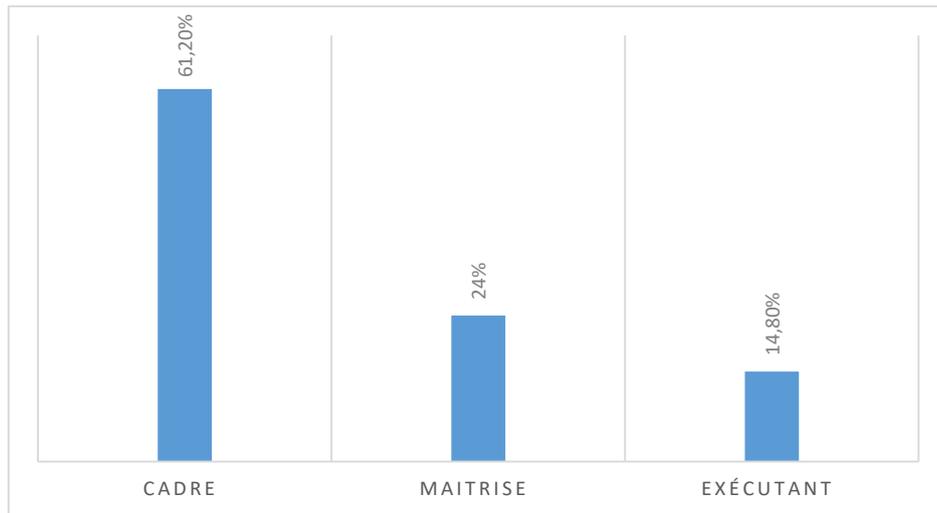
**Figure 13 : Distribution de l'échantillon selon le niveau d'étude**



Source : Elaboré par le chercheur en se basant sur les résultats SPSS 23

La population interrogée était composée de 61,2% de cadres, 24% de maîtrise et 14,8% d'exécutants (voir figure 14). Cette catégorisation pourrait avoir un impact sur les facteurs influençant le partage de connaissances dans la mesure où on stipule que les cadres soutiennent cette activité et la cascaded à leurs équipes, cela peut améliorer et impacter positivement le partage des connaissances.

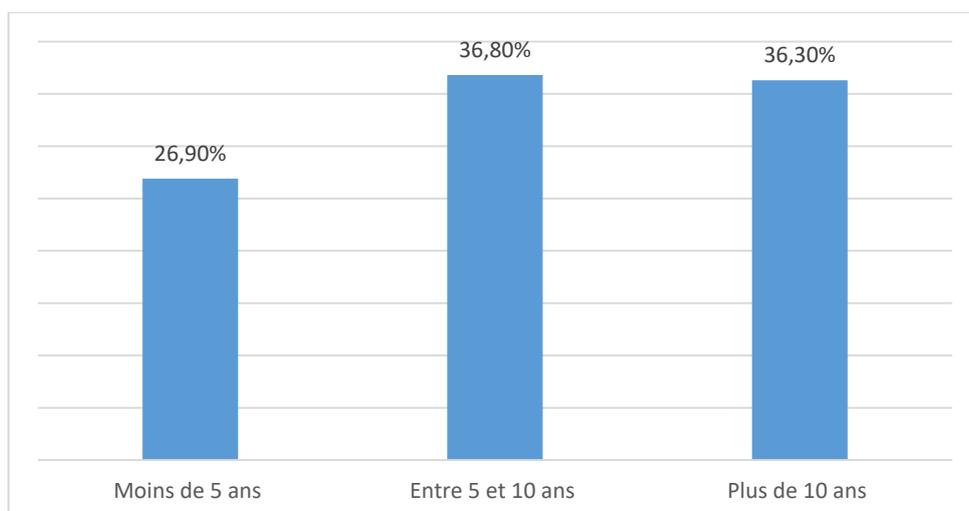
**Figure 14 : Distribution de l'échantillon en fonction du poste occupé**



Source : élaboré par le chercheur en se basant sur les résultats SPSS 23

Enfin les années d'anciennetés ont également été investiguées. D'après les résultats, la majorité des employés interrogés ont 5 ans et 10 ans ou plus 10 ans d'expérience (voir figure 15). Cela indique que le taux de renouvellement du personnel est relativement faible ce qui a un impact positif sur l'activité de partage des connaissances. En effet, un taux de renouvellement de personnel très élevé est néfaste et a des répercussions négatives sur la compagnie et sur son capital de connaissances (Desouza et Awazu, 2006 ; Huffman, Casper, et Payne, 2014 ; Mohr et al., 2012 ; Park et Shaw, 2013 ; Watrous, Huffman, et Pritchard, 2006), dans la mesure où ces connaissances peuvent être transférées aux concurrents (Argote et Ingram, 2000; Vanhaverbeke, Gilsing, et Duysters, 2012).

**Figure 15 : Distribution de l'échantillon en fonction des années d'anciennetés**



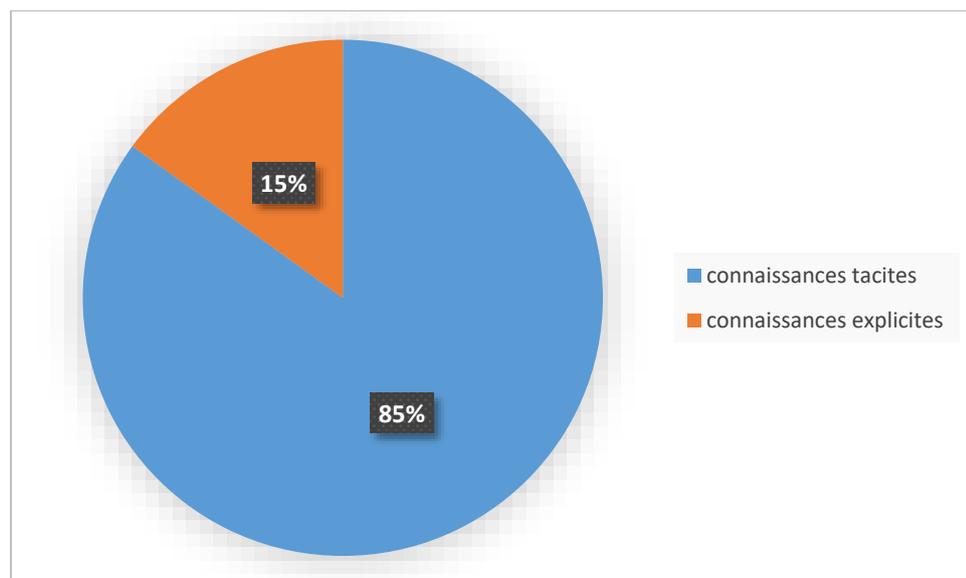
Source : élaboré par le chercheur en se basant sur les résultats SPSS 23

### 4.1.3. Orientation tacite et explicite des connaissances

Les résultats indiquent que 85% des répondants se basent essentiellement sur les connaissances tacites dans l'accomplissement de leurs tâches.

Réellement, les employés disposent d'un bagage de connaissances acquises à travers les formations, ses études ou les documents et les procédures de travail qui seront par la suite compléter et perfectionner par l'expérience et les connaissances acquises du terrain.

**Figure 16 : Orientation tacite et explicite de connaissances**



Source : Résultats SPSS 23

Ces connaissances tacites font référence à l'expérience, aux compétences personnelles. Elles sont difficilement exprimées et dépendent de l'individu et de ses motivations et caractéristiques. Par conséquent, le partage de connaissances devient très difficile.

### 4.2. Evaluation d'hypothèses multivariées

L'analyse multivariée regroupe les méthodes statistiques qui s'attachent à l'observation et au traitement simultané de plusieurs variables statistiques. Ces variables peuvent être corrélées entre elles et leur dépendance statistique est souvent prise en compte lors de l'analyse de ces données. Cette considération de la dépendance statistique rend l'analyse multivariée. Dans le contexte de l'analyse multivariée, et pour garantir une meilleure modélisation du modèle de l'étude, il est recommandé dans un premier lieu de s'assurer que les hypothèses de l'analyse multivariée sont respectées. La distribution normale multivariée est l'une des hypothèses de distribution les plus fréquemment formulées pour l'analyse des données multivariées testées à travers les tests de Skewness et Kurtosis. En plus de ces tests, la linéarité est également une

hypothèse très importante qui permet de comprendre les relations d'effet entre les différentes variables.

### 4.2.1. Test de normalité

La normalité est l'hypothèse fondamentale dans l'analyse des données qui fait référence à la forme de la distribution des données pour une variable métrique individuelle et à sa correspondance avec la distribution normale (Hair et al. 2009). La distribution des données a été examinée à l'aide des valeurs d'asymétrie et de kurtosis. Selon Hair et al. (2009), l'asymétrie examine l'équilibre de la distribution, qu'il soit centré (symétrique) ou se déplace vers la gauche ou la droite. C'est une mesure de symétrie d'une distribution où les valeurs d'asymétrie se situent en dehors de la plage de -1 à +1 indiquent une distribution sensiblement asymétrique. Si la valeur  $z$  calculée pour l'asymétrie dépasse la valeur critique de  $\pm 2,58$ , au niveau de signification de  $p < 0,01$ , ou  $\pm 1,96$ , au niveau significatif de  $p < 0,05$ , la distribution des données est considérée comme non normale.

La kurtosis est la mesure de la nature maximale ou de la planéité d'une distribution par rapport à une distribution normale. Une valeur positive qui ne dépasse pas 3 indique une distribution relativement maximale et une valeur négative inférieure à -3 indique une distribution relativement plate (Hair et al., 2009). Pour une distribution parfaitement normale, le kurtosis et l'asymétrie doivent être égaux à zéro (Pallant, 2010).

Les tableaux représentent les valeurs de Skewness et Kurtosis ainsi que l'écart type et la moyenne pour les variables de notre étude soient : le partage de connaissances, les motivations individuelles et la culture organisationnelle.

Un écart-type (ET) est une mesure de la façon dont la moyenne représente les données observées (Field, 2009). Une grande valeur indique que la moyenne n'est pas une bonne représentation des données, tandis qu'une valeur minimale indique des données moins dispersées et représente donc efficacement les données. Les valeurs de l'écart type pour toutes les variables de cette étude n'étaient pas grandes (voir les tableaux). Par conséquent, on peut raisonnablement conclure que la valeur moyenne peut être utilisée comme un score représentatif pour chaque variable de l'ensemble de données.

La mesure de partage de connaissances comprend le don et la collecte de connaissances, et composée de 06 items, représentant une moyenne entre 3,58 et 4,05. On peut constater également que les score des tests Skewness et Kurtosis sont satisfaisants et respectent les valeurs critiques mentionnées en haut.

**Tableau 25 : Test de Skewness et Kurtosis, moyenne et écart type pour la variable partage de connaissances**

Partage de connaissances	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Don1	4,05	,864	-,717	,136	2,182	,272
Don3	4,02	,973	-,292	,136	,700	,272
Don4	3,60	,928	-,534	,136	-,037	,272
collecte1	3,58	,930	-,947	,136	,881	,272
collecte3	3,60	,898	-,974	,136	1,056	,272
Don2	3,58	,983	-,898	,136	,482	,272

Source : SPSS 23 outputs

La mesure des motivations individuelles comprend 04 facteurs : altruisme, réciprocité, confiance mutuelle et auto-efficacité expliqués par 14 items, représentant une moyenne qui varie entre 3,39 à 4,01. Les scores des tests Skewness et Kurtosis révèlent une distribution normale des variables.

**Tableau 26 : Test de Skewness et Kurtosis, moyenne et écart type pour les motivations individuelles**

Motivations individuelles	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
<b>Altruisme</b>						
altruisme5	4,00	,898	-,329	,136	2,411	,272
altruisme1	4,01	,899	-,392	,136	2,666	,272
altruisme2	3,96	,833	-,194	,136	2,232	,272
altruisme3	3,69	1,024	-,893	,136	,668	,272
<b>Réciprocité</b>						
réciprocité1	3,88	,891	-,582	,136	2,264	,272
réciprocité2	3,39	1,126	-,820	,136	,038	,272
réciprocité3	3,90	,824	-,636	,136	2,238	,272
<b>Auto-efficacité</b>						
auto2	3,88	,789	-,831	,136	,685	,272
auto3	3,75	,807	-,917	,136	,997	,272
auto4	3,79	,875	-,167	,136	1,883	,272
auto5	3,96	,748	-,748	,136	1,555	,272
<b>Confiance mutuelle</b>						
confiance1	3,52	,874	-,945	,136	1,120	,272

## Chapitre 4 : Résultats et Analyse des données

confiance2	3,80	,757	-,442	,136	1,930	,272
confiance4	3,54	,814	-,517	,136	-,221	,272

Source : SPSS 23 outputs

La mesure de la culture organisationnelle comprend 04 facteurs : système de récompense, valeurs organisationnelles, leadership et la communication expliqués par 15 items, représentant une moyenne qui varie entre 2,64 à 3,98. Les scores des tests Skewness et Kurtosis révèlent une distribution normale des variables.

**Tableau 27 : Test de Skewness et Kurtosis, moyenne et écart type pour la culture organisationnelle**

Culture organisationnelle	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
<b>Système de récompense</b>						
récompense3	3,54	1,152	-,702	,136	-,333	,272
récompense2	2,64	1,210	,402	,136	-,706	,272
récompense1	3,52	1,161	-,911	,136	-,088	,272
<b>Valeurs organisationnelles</b>						
valeur1	3,42	1,068	-,711	,136	-,065	,272
valeur2	3,50	1,023	-,707	,136	,200	,272
valeur3	3,41	1,041	-,638	,136	-,104	,272
valeur4	3,34	1,068	-,667	,136	-,136	,272
<b>Leadership</b>						
leadership1	3,39	1,162	-,688	,136	-,441	,272
leadership2	3,38	1,058	-,691	,136	-,179	,272
leadership3	3,54	1,059	-,865	,136	,076	,272
leadership4	3,63	1,112	-,912	,136	,038	,272
<b>Communication</b>						
comm1	3,33	1,015	-,628	,136	-,036	,272
comm2	3,72	,915	-,308	,136	2,128	,272
comm3	3,54	,991	-,716	,136	,104	,272
comm4	3,98	,821	-,569	,136	2,805	,272

Source : SPSS 23 outputs

Comme nous pouvons constater les valeurs de Skewness sont comprises entre -1 et 1 pour toutes les variables, également pour les valeurs obtenues après le test Kurtosis qui sont toutes comprises entre -3 et 3. Nous pouvons conclure les variables de notre étude suivent une distribution normale.

### 4.2.2. Test de multicollinéarité et analyse de corrélation

La multicollinéarité fait référence à la relation entre les variables indépendantes dont la valeur de corrélation est de 0,90 (Pallant, 2010). Cette étude compare l'indice de tolérance (TI) et la variance du facteur d'inflation (VIF) (Hair et al. 2009). Si l'indice de tolérance est inférieur à 0,1, un problème de multicollinéarité est présent. De plus, plus la valeur de VIF est élevée, plus la multicollinéarité est élevée et une valeur VIF supérieure à 10 suggère l'existence d'un problème de multicollinéarité. Comme le montre le tableau 27, les tests de multicollinéarité indiquent que les valeurs d'indice de tolérance pour toutes les constructions sont supérieures à 0,10, tandis que les valeurs VIF sont inférieures à 10. Par conséquent, l'ensemble de données de cette étude n'a pas violé l'hypothèse de multicollinéarité.

**Tableau 28 : Test de multicollinéarité**

Variable dépendante	Variables indépendantes	Colinéarité Statistique	
		Tolérance	VIF
Partage de connaissances	Système de Récompense	,790	1,266
	Auto-efficacité	,539	1,857
	Altruisme	,516	1,936
	Confiance mutuelle	,536	1,865
	Réciprocité	,591	1,692
	Valeurs organisationnelles	,618	1,619
	Leadership	,665	1,504
	Communication	,602	1,662

Source : SPSS 23 outputs

Afin de soutenir l'hypothèse de la multicollinéarité, nous avons jugé utile de procéder également au calcul des coefficients de corrélation entre les construits.

La corrélation de Pearson est utilisée pour mesurer la relation entre un groupe de constructions. La valeur de corrélation ( $r$ ) supérieure à 0,70 indique des relations très fortes entre les constructions, tandis que la valeur de corrélation ( $r$ ) comprise entre 0,50 et 0,70 indique des relations solides entre les constructions, la valeur de corrélation ( $r$ ) entre 0,30 et 0,50 indique des relations modérées entre les constructions, et une valeur de corrélation ( $r$ ) de 0,10 à 0,30 indique des relations relativement faibles entre les constructions (Pallant, 2010). Sur la base de la suggestion de Pallant (2010), toute valeur de corrélation ( $r$ ) supérieure à 0,80 serait peut-être un motif de préoccupation, car cela indiquerait l'existence d'une multicollinéarité. Les résultats du test de corrélation de Pearson sont présentés dans le tableau 29.

## Chapitre 4 : Résultats et Analyse des données

Comme le montre le tableau 29, les résultats des corrélations de Pearson entre les constructions montrent que la grande majorité des constructions étaient significativement corrélées, à l'exception de la relation entre le partage de connaissances et le système de récompense, et la communication. Toutes les valeurs de corrélation étaient positives, indiquant des relations positives entre toutes les constructions. La valeur de corrélation la plus élevée ( $r$ ) est de 0,540 entre l'auto-efficace et l'altruisme, tandis que la plus faible valeur enregistrée est de 0,127 entre l'altruisme et leadership. Ainsi, les résultats de corrélation de Pearson n'ont révélé aucun problème de multicolinéarité parmi les constructions, ce qui confirme ce qu'on a obtenu à travers le test de multicolinéarité.

**Tableau 29 : Analyse de corrélation entre le partage de connaissances, les facteurs de la culture organisationnelle et les motivations individuelles**

Corrélations									
Variables	PC	SR	VO	LEAD	CM	AE	REC	ALT	COM
PC	1								
SR	<b>,079</b>	1							
VO	,190**	,271**	1						
LEAD	,136**	,326**	,468**	1					
CM	,417**	,137**	,389**	,243**	1				
AE	,221**	,352**	,254**	,209**	,263**	1			
REC	,349**	,365**	,269**	,225**	,402**	,270**	1		
ALT	,238**	,202**	,276**	,127*	,396**	<b>,540**</b>	,226**	1	
COM	<b>,039</b>	,326**	,393**	,502**	,425**	,273**	,287**	,290**	1
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									

Source: SPSS 23 outputs

### 4.2.3. Test de linéarité : Analyse de régression et analyse de variance (ANOVA)

La linéarité dans cette étude est évaluée en exécutant une série d'analyses de régression linéaire simples et analyse de variance via le logiciel SPSS 23. Les tests ont été appliqués sur les relations directes entre le partage de connaissances et les facteurs liés à la culture organisationnelle. Les résultats sont représentés comme suit :

#### 4.2.3.1. Analyse de régression

Le test de la régression linéaire entre la variable dépendante qui est le partage de connaissances (PC) et les variables indépendantes qui sont le système de récompense (SR), les valeurs organisationnelles (VO), la communication (COM) et le Leadership (LEAD) nous a permis d'obtenir les résultats présentés dans les tableaux ci-dessous :

**Tableau 30 : Analyse de régression entre le partage des connaissances et la culture organisationnelle**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,209 <sup>a</sup>	,044	,034	,63059	,044	4,590	4	400	,001	2,061
a. Predictors: (Constant), COM, SR, VO, LEAD										
b. Dependent Variable: PC										

Source: SPSS 23 outputs

Les résultats de la régression linéaire révèlent un niveau de significativité satisfaisant ( $p=0,02 < 0,05$ ) avec un  $R^2 = 0,04$ . Ainsi 4% de la variation de la qualité de la création des connaissances est expliquée par la culture organisationnelle. Le  $R^2$  est très faible, cela indique qu'il existe d'autres variables qui expliquent le partage des connaissances. L'intégration des motivations individuelles peuvent améliorer cette relation.

**Tableau 31 : Coefficients de régression**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
Variables	SR	,031	,053	,031	,585	<b>,559</b>
	VO	,173	,057	,173	3,045	,000
	LEAD	,087	,061	,087	1,424	<b>,155</b>
	COM	,083	,059	,083	1,407	<b>,160</b>
a. Dependent Variable: PC						

Source: SPSS 23 outputs

Les résultats de la régression linéaire révèlent que l'impact du système de récompense, le leadership et la communication sur le partage des connaissances n'est pas significatif. D'autre part, un niveau de significativité satisfaisant ( $p=0,000 < 0,05$ ) est enregistré pour la variable valeurs organisationnelles. Le coefficient de régression standardisé représente  $\beta=0,173$ , avec un niveau de signification optimal ( $p=0,000$ ). Ces résultats nous mène à conclure que les hypothèses H1a, H1c et H1d sont rejetées à l'exception de l'hypothèse H1b. L'application des équations structurelles nous confirmera les résultats obtenus à travers l'analyse de régression.

### 4.2.3.2. Analyse de variance (ANOVA)

L'analyse de la variance a été effectuée sur l'ensemble des variables dépendantes et indépendantes pour compléter les tests de la linéarité. Ce test fait appel à la loi Fisher tout en manipulant les moyennes de l'échantillon. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 32 : Test ANOVA « partage des connaissances et les facteurs de la culture organisationnelle »**

Variable indépendante : PC						
Variables indépendantes	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	Significativité
SR	21,991	12	1,833	4,976	,000	significatif
VO	13,430	16	,839	2,130	,007	Significatif
LEAD	12,632	16	,789	1,993	,013	Significatif
COM	12,632	16	,789	1,993	,013	significatif

Source: SPSS 23 outputs

D'après le tableau, on remarque que les valeurs du coefficient de Fisher étaient significatives, ce qui implique que le modèle est globalement acceptable.

### 4.3. Evaluation de modèle de mesure

L'approche SEM comprend deux étapes. La première consiste à examiner un modèle de mesure afin de s'assurer que la qualité du modèle de recherche est établie avant d'évaluer le modèle structurel. La deuxième étape évalue une relation de modèle structurel (analyse de trajectoire) en utilisant les moindres carrés partiels (Chin 1998). Dans cette section, nous allons aborder le modèle de mesure.

Le modèle de mesure comprend la réalisation d'une analyse factorielle confirmatoire et d'un ajustement du modèle pour confirmer que les variables indicatrices se chargent sur leurs variables latentes correspondantes en utilisant les données collectées (Kline, 2011).

### 4.3.1. Analyse factorielle confirmatoire (AFC)

L'objectif de l'analyse confirmatoire consiste à vérifier la stabilité de la structure factorielle des échelles de mesure et de s'assurer que le modèle de recherche est bien ajusté (Byrne, 2001) tout en utilisant les indicateurs d'ajustement et la validité convergente et discriminante.

Cette étude a utilisé le logiciel AMOS 21 pour effectuer l'analyse. Selon la littérature, plusieurs critères doivent être pris en compte lors de l'évaluation d'un modèle de mesure réflectif. Churchill (1979) et Peter (1981) cités par Götz, Liehr-Gobblers et al. (2010) suggèrent que l'évaluation de base d'un modèle de mesure réflectif utilisant l'approche AMOS doit inclure la fiabilité des indicateurs, la fiabilité de la construction, la validité convergente et l'analyse de validité discriminante. Ainsi, la charge externe est utilisée pour l'évaluation de la fiabilité des indicateurs, tandis que la fiabilité composite (CR) et les alphas de Cronbach sont utilisés pour évaluer la fiabilité de la construction. Des mesures de variance moyenne extraites (AVE) ont été utilisées pour évaluer la validité convergente et discriminante. Les valeurs critiques pour la charge externe est de 0,50, la fiabilité composite est de 0,60, L'alpha de Cronbach est de 0,70 et l'AVE de 0,5 (Götz et al., 2010; Nunnally et Bernstein, 1994). Bien que l'instrument utilisé dans cette recherche ait été validé dans les études antérieures, il est opportun de mener un l'AFC pour établir sa fiabilité et sa validité dans le cadre de cette étude sur chacun des construits.

Pour mettre en place cette analyse nous avons suivi les cinq phases recommandées par Bollen et Long (1993) :

- **Spécification du modèle**

La spécification du modèle fait référence à la détermination de toutes les variables de l'étude appelées les variables latentes en se basant sur la revue de la littérature.

- **Identification du modèle**

L'identification du modèle consiste à comparer les données disponibles avec les paramètres estimés ainsi que les corrélations entre les variables (Sokal et al., 2003). On peut identifier 3 types de modèles :

On appelle un modèle sous identifié, si un ou plusieurs paramètres peuvent ne pas être déterminés de manière unique à partir des données observées. Un modèle pour lequel il n'est pas

possible d'estimer tous les paramètres du modèle, dans ce cas le DDL est inférieur à 0. Par contre le modèle sur-identifié est un modèle pour lequel tous les paramètres sont identifiés et il existe des paramètres plus connus que libres. Enfin le modèle saturé fait référence à un modèle où les paramètres sont déterminés de manière unique. Pour chaque paramètre libre, une valeur peut être obtenue par une seule manipulation des données observées. Dans ce cas le  $DDL=0$  (Kline, 2011).

Dans notre étude, le modèle proposé est sur identifié, le DDL est supérieur à 0.

- **Estimation du modèle**

Cette étape consiste à calculer les paramètres du modèle. Ce qui permet de calculer les indices d'ajustement. Pour estimer le modèle nous nous sommes basés sur la matrice des corrélations ainsi que la méthode d'estimation (Maximum Likelihood « ML »).

- **Test des ajustements**

Trois types d'indices permettent d'évaluer la qualité du modèle de mesure ainsi que le modèle structurel : les indices absolus, incrémentaux et de parcimonie. Ces indices ont été déjà évoqués et bien détaillé dans le chapitre précédent.

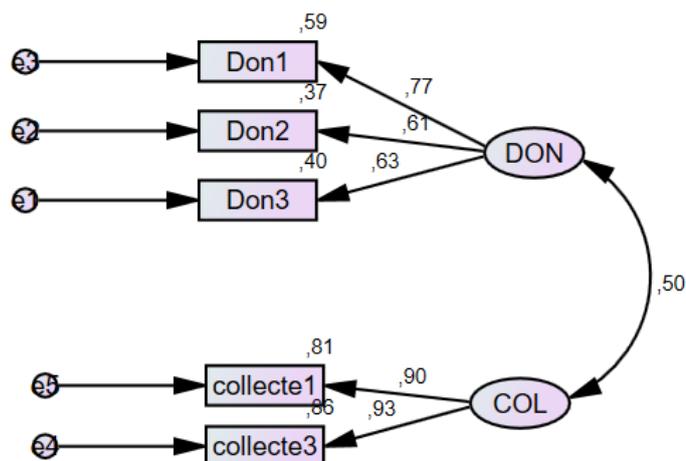
- **Re-spécification du modèle**

Dans le cas où les indices présentent des valeurs au-dessous des valeurs critiques, une re-spécification du modèle est nécessaire (Roussel, 2005).

### 4.3.1.1. Partage de connaissances

Le construit de partage de connaissance est une variable latente de second degré composée de deux variables latentes qui sont : don et collecte de connaissances. La figure 17 montre la structure factorielle du construit.

Figure 17 : Structure factorielle du partage de connaissances



Source : Résultats d'AMOS 21

Le modèle de mesure a été soumis à une purification, nous avons éliminé les items qui ont une estimation standardisée au-dessous de la valeur critique 0,5 dans le but d'améliorer le modèle final et obtenir des résultats satisfaisants. Un item correspondant au Don4 était supprimé (estimation standardisée égale à 0,47).

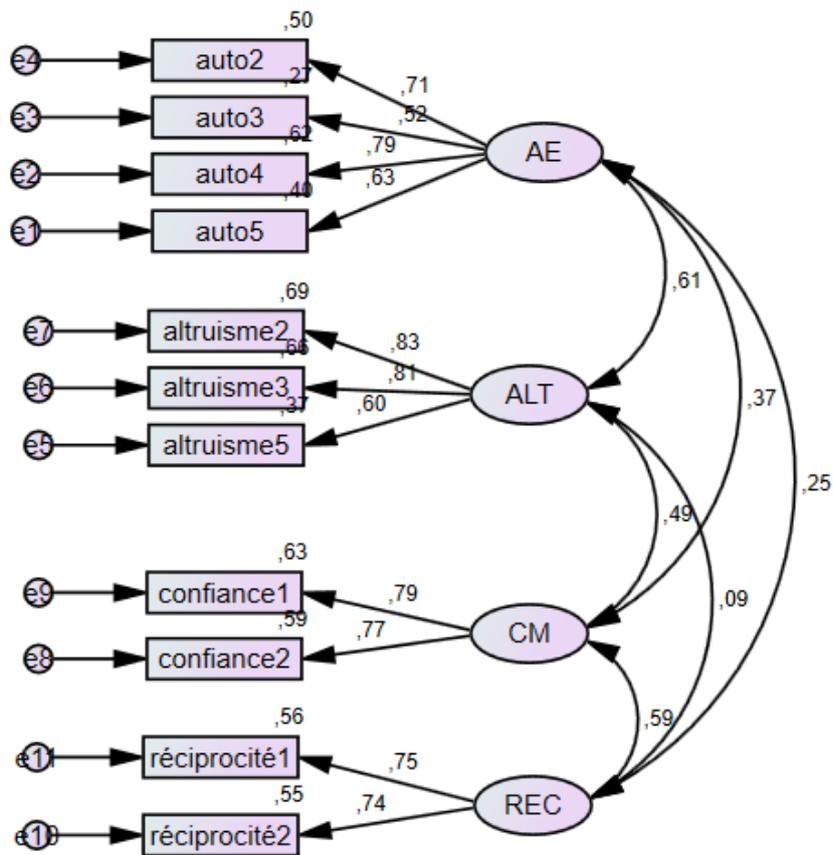
### 4.3.1.2. Motivations individuelles

Les motivations individuelles représentent une variable latente. Elle est formée de 4 variables latentes qui sont : altruisme, auto-efficacité, réciprocité et confiance mutuelle. Elles sont supposées modérer la relation entre la culture organisationnelle et le partage de connaissances.

L'AFC a été mené sur la base des résultats obtenu de l'analyse factorielle exploratoire. La figure 18 montre le modèle de mesure après élimination des items qui ont une estimation standardisée moins de 0,5.

Les items qui ont été supprimé sont les suivants : altruisme1 (charge factorielle= 0,44), réciprocité3 (une estimation standardisée = 0,49), confiance3 (une estimation standardisée = 0,42). L'élimination de ces items à un impact direct sur les valeurs de l'AVE et CR ainsi que les indices d'ajustements qui vont être abordés dans la prochaine sous-section.

Figure 18 : Analyse factorielle des motivations individuelles

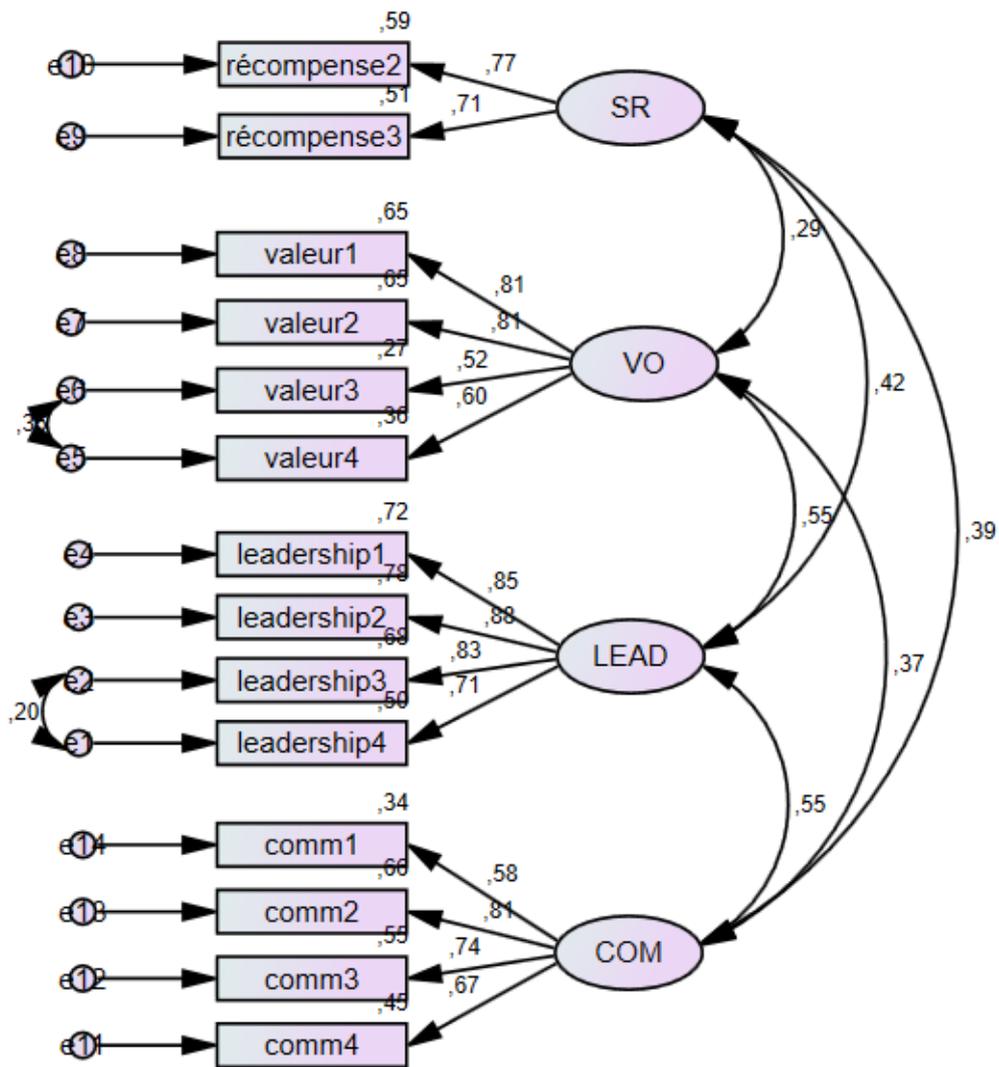


Source : Résultats AMOS 21

#### 4.3.1.3. Culture organisationnelle

La culture organisationnelle est une variable latente de second degré, elle est formée de 4 autres variables latentes qui sont : système de récompense, valeurs organisationnelles, leadership et communication. L'AFC nous a permis d'identifier les items qui ont une faible explication des variables latentes de notre modèle et dont la charge factorielle est inférieure à 0,5 soient : récompense3 (une estimation standardisée = 0,45). La figure 19 monte le modèle de mesure obtenu après modification.

Figure 19: Analyse factorielle confirmatoire de la culture organisationnelle



Source : Résultats AMOS 21

Le tableau 33 présente les résultats de l'AVE, de la fiabilité composite (CR) et de l'alpha de Cronbach pour les variables. La fiabilité composite et l'alpha de Cronbach pour l'ensemble des variables dépassent les valeurs recommandées de 0,60 et 0,70 respectivement. La variance moyenne extraite (AVE) pour les constructions est supérieure à 0,5, établissant ainsi une validité convergente.

Tableau 33 : Résultats du modèle de mesure AVE, CR, Alpha de Cronbach

Facteur	Items	Estimation	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite (CR)	La variance moyenne extraite (AVE)

## Chapitre 4 : Résultats et Analyse des données

Don de connaissances	Don 1	0,779	0,701	0,722	0,501
	Don 2	0,619			
	Don 3	0,639			
Collecte de connaissances	Collecte 3	0,994	0,908	0,951	0,906
	Collecte 1	0,908			
Auto-efficacité	Auto 5	0,632	0,748	0,762	0,502
	Auto 4	0,787			
	Auto 2	0,517			
	Auto 3	0,709			
Altruisme	Altruisme5	0,604	0,784	0,796	0,570
	Altruisme2	0,828			
	Altruisme3	0,813			
Réciprocité	Réciprocité1	0,744	0,714	0,716	0,558
	Réciprocité2	0,751			
Confiance mutuelle	Confiance 2	0,713	0,750	0,754	0,606
	Confiance 1	0,836			
Système de récompense	Récompense2	0,715	0,707	0,708	0,548
	Récompense3	0,765			
Valeurs organisationnelles	Valeur1	0,809	0,797	0,788	0,501
	Valeur2	0,809			
	Valeur3	0,529			
	Valeur4	0,609			
Leadership	Leadership1	0,848	0,894	0,891	0,672
	Leadership2	0,883			
	Leadership3	0,828			
	Leadership4	0,712			
Communication	Comm1	0,669	0,785	0,799	0,502
	Comm2	0,739			
	Comm3	0,819			
	Comm4	0,589			

Source : Résultats AMOS 21

Afin de s'assurer que chaque construit de notre modèle de recherche est à la fois unique et différent des autres, nous avons fait appel à la validité discriminante (Zait et Berteau, 2011). Afin de procéder, Fornell et Larcker (1981) exigent que la variance moyenne extraite (AVE) de chaque

construction latente doit être supérieur à la corrélation au carré la plus élevée de la construction latente avec toute autre construction latente.

Le tableau 34 compare les résultats de la corrélation inter-construction avec la racine carrée de l'AVE pour estimer la validité discriminante. Les résultats montrent que la valeur AVE de la racine carrée de chaque construction est supérieure à son estimation de corrélation avec d'autres constructions, ce qui démontre que toutes les constructions du modèle de mesure se distinguent. Ainsi, la qualité du modèle de mesure a été considérée comme une preuve de fiabilité adéquate, de validité convergente et de validité discriminante.

Tableau 34 : Validité discriminante

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	COM	DON	SR	LEAD	VO	CM	REC	ALT	AE	CO
COM	0,731	0,501	0,484	0,752	<b>0,707</b>									
DON	0,884	0,615	0,296	0,719	0,170	<b>0,784</b>								
SR	0,700	0,515	0,187	0,684	0,071	0,218	<b>0,717</b>							
LEAD	0,897	0,687	0,399	0,909	0,632	0,136	0,236	<b>0,829</b>						
VO	0,861	0,610	0,406	0,885	0,586	0,360	0,142	0,529	<b>0,781</b>					
CM	0,752	0,604	0,484	0,770	0,696	0,544	0,121	0,389	0,637	<b>0,777</b>				
REC	0,700	0,515	0,373	0,659	0,611	0,297	0,167	0,293	0,502	0,587	<b>0,717</b>			
ALT	0,772	0,534	0,493	0,793	0,370	0,520	0,344	0,107	0,283	0,557	0,377	<b>0,731</b>		
AE	0,793	0,510	0,493	0,809	0,338	0,458	0,433	0,178	0,312	0,393	0,430	0,702	<b>0,714</b>	
CO	0,951	0,906	0,241	0,989	0,243	0,491	0,157	0,216	0,197	0,247	0,287	0,336	0,415	<b>0,952</b>

Remarque : CR: fiabilité composite; AVE: la racine carrée de la variance moyenne extraite est sur la diagonale de la matrice; en dessous de la diagonale sont des corrélations inter-constructions.

**COM** : Communication

**DON** : Don de connaissances

**SR** : Système de récompense

**LEAD** : Leadership

**VO** : Valeurs organisationnelles

**CM** : Confiance mutuelle

**REC** : Réciprocité

**ALT** : Altruisme

**AE** : Auto-Efficacité

**CO** : Collecte de connaissances

### 4.3.2. Ajustement du modèle (Model Fit)

L'ajustement du modèle doit être établi avant d'étudier le modèle structurel (Parent et al. 2005). Les indices d'ajustement du modèle indiquent dans quelle mesure un facteur représente les données. Les valeurs recommandées pour tous les indices sont présentées dans le tableau 35.

Nous avons calculé dans un premier temps les indices liés au construit du partage de connaissances. L'ajustement global du modèle a été évalué à l'aide de 9 mesures d'ajustement communes (Ryu et al. 2003). Les résultats obtenus indiquent que le modèle de mesure ajuste les données à un niveau satisfaisant, tous les indices d'ajustement étant supérieurs aux niveaux généralement acceptés (Bagozzi et Yi, 1988; Hu et Bentler, 1999; Browne et Cudeck, 1993).

**Tableau 35 : Indices d'ajustement pour le construit « partage de connaissances »**

	Indice	Norme	Valeur	Statue	Référence
Le test de rapport de vraisemblance	$\chi^2/dl$	Entre 2 et 5	2,33	Accepté	Byrne, 2001
	GFI	>0,9	0,997	Accepté	Bagozzi et Yi, 1988; Hu et Bentler, 1999; Browne et Cudeck, 1993
Les indices absolus	AGFI	>0,8	0,990	Accepté	Roussel et al., 2002
	RMSEA	<0,05 compatibilité excellente. 0,05-0,09 bonne compatibilité. >0,1 compatibilité médiocre.	0,001	Excellente comptabilité	Bagozzi et Yi, 1988; Hu et Bentler, 1999; Browne et Cudeck, 1993
	RMR	<0,1	0,010	Accepté	Bagozzi et Yi, 1988; Hu et Bentler, 1999; Browne et Cudeck, 1993
	NFI	>0,9	0,996	Accepté	Bagozzi et Yi, 1988; Hu et Bentler, 1999; Browne et Cudeck, 1993

## Chapitre 4 : Résultats et Analyse des données

Les indices d'ajustement incrémental	CFI	>0,9	0,998	Accepté	Roussel et al., 2002
	TLI	>0,9	0,995	Accepté	Bagozzi et Yi, 1988

Source : Résultats AMOS 21

Pareillement, les indices ont été calculés pour le construit « motivations individuelles ». Comme indiqué dans le tableau 36, les valeurs des indices sont acceptables, ce qui nous amène à la validation des données qui représentent ce construit.

**Tableau 36 : Indices d'ajustement pour le construit « motivations individuelles »**

	Indice	Norme	Valeur	Statue	Référence
Le test de rapport de vraisemblance	$\chi^2/dl$	Entre 2 et 5	3,693	Accepté	Byrne, 2001
	GFI	>0,9	0,944	Accepté	Bagozzi et Yi, 1988; Hu et Bentler, 1999; Browne et Cudeck, 1993
Les indices absolus	AGFI	>0,8	0,903	Accepté	Roussel et al., 2002
	RMSEA	<0,05 compatibilité excellente. 0,05-0,09 bonne compatibilité. >0,1 compatibilité médiocre.	0,082	Bonne compatibilité	Bagozzi et Yi, 1988; Hu et Bentler, 1999; Browne et Cudeck, 1993
	RMR	<0,1	0,044	Accepté	Bagozzi et Yi, 1988; Hu et Bentler, 1999; Browne et Cudeck, 1993

## Chapitre 4 : Résultats et Analyse des données

Les indices d'ajustement incrémental	NFI	>0,9	0,908	Accepté	Bagozzi et Yi, 1988; Hu et Bentler, 1999; Browne et Cudeck, 1993
	CFI	>0,9	0,930	Accepté	Roussel et al., 2002
	TLI	>0,9	0,910	Accepté	Bagozzi et Yi, 1988

Source : Résultats AMOS 21

Enfin, les indices liés au construit « culture organisationnelle » ont été vérifiés. Les résultats obtenus sont également satisfaisants.

**Tableau 37 : Indices d'ajustement pour le construit « culture organisationnelle »**

	Indice	Norme	Valeur	Statue	Référence
Le test de rapport de vraisemblance	$\chi^2/dl$	Entre 2 et 5	4,637	Accepté	Byrne, 2001
Les indices absolus	GFI	>0,9	0,904	Accepté	Bagozzi et Yi, 1988; Hu et Bentler, 1999; Browne et Cudeck, 1993
	AGFI	>0,8	0,852	Accepté	Roussel et al., 2002
	RMSEA	<0,05 compatibilité excellente. 0,05-0,09 bonne compatibilité. >0,1 compatibilité médiocre.	0,09	Bonne compatibilité	Bagozzi et Yi, 1988; Hu et Bentler, 1999; Browne et Cudeck, 1993
	RMR	<0,1	0,079	Accepté	Bagozzi et Yi, 1988; Hu et Bentler, 1999; Browne et Cudeck, 1993
Les indices d'ajustement incrémental	NFI	>0,9	0,900	Accepté	Bagozzi et Yi, 1988; Hu et Bentler, 1999; Browne et Cudeck, 1993
	CFI	>0,9	0,906	Accepté	Roussel et al., 2002

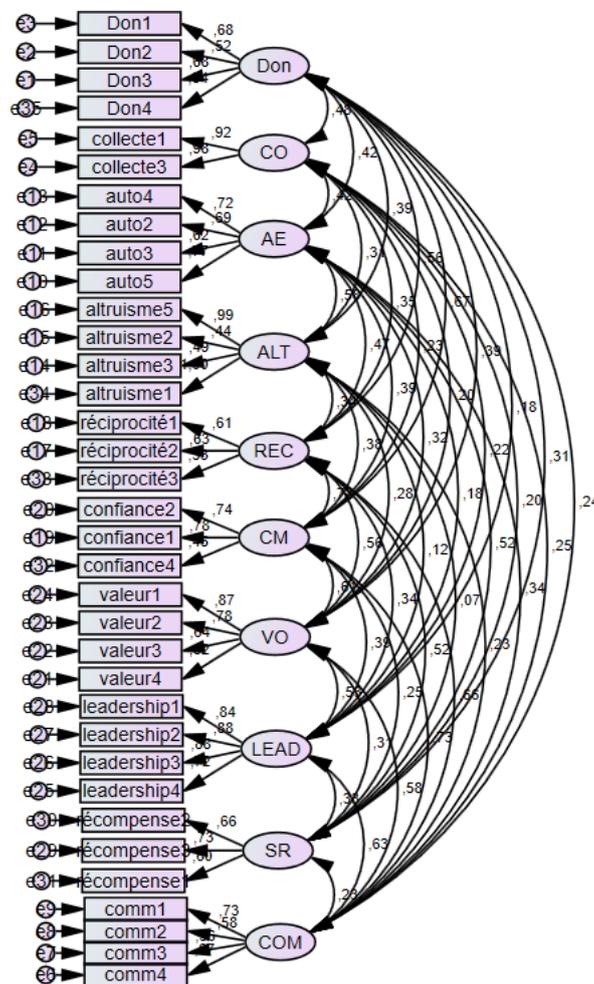
	TLI	>0,9	0,900	Accepté	Bagozzi et Yi, 1988
--	-----	------	-------	---------	---------------------

Source : Résultats AMOS 21

### 4.3.3. Modèle de mesure final

Afin d'éliminer la spécification incorrecte dans la partie de mesure dans le modèle de mesure initial, comme indiqué précédemment dans l'analyse factorielle de chaque construit, nous avons fait appel aux charges factorielles et aux indices d'ajustement, Le modèle de mesure initial, avec des estimations standardisées, est présenté dans la figure 20 :

Figure 20 : Modèle de mesure initial



Source : Résultats AMOS 21

Les résultats d'ajustement ont montré que les indices incrémentaux sont au-dessous des valeurs recommandées qui est supposé être supérieure à 0,9 (Bagozzi et Yi, 1988 ; Hu et Bentler, 1999; Browne et Cudeck, 1993 ; Roussel et al. 2002). Les valeurs obtenues sont les

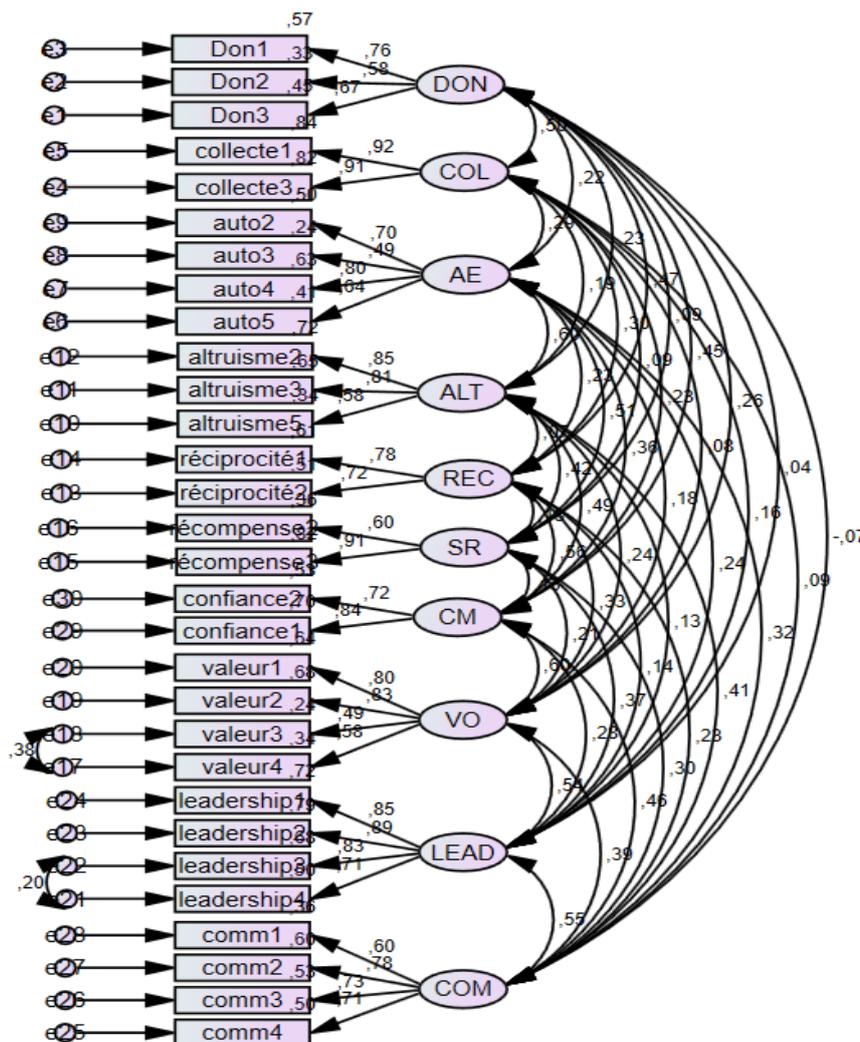
## Chapitre 4 : Résultats et Analyse des données

suivantes : NFI= 0,811, CFI= 0,809 et TLI= 0,779. Parmi les indices absolus GFI= 0,760, AGFI= 0,706 ne sont pas acceptés, ils représentent des valeurs non satisfaisantes. Par contre les indices de vraisemblance ont révélé que la valeur de CMIN est significative (Sig 0,00) ainsi que  $\chi^2/dl= 3,5$ . Ces valeurs sont acceptées (Bagozzi et Yi, 1988; Hu et Bentler, 1999; Browne et Cudeck, 1993).

Au-delà de ces indices, on remarque dans le modèle initial de mesure que les estimations standardisées de certains items sont faibles. Ces items doivent être éliminés du modèle.

Afin d'améliorer notre modèle, nous nous sommes également basés sur les indices de modification. Cela nous a permis de rajouter des corrélations entre les erreurs. Le modèle final après re-spécification est représenté dans la figure 21 :

Figure 21 : Modèle de mesure final



Source : Résultats AMOS 21

## Chapitre 4 : Résultats et Analyse des données

Les items supprimés du modèle initial et ceux retenus dans le modèle final au cours du processus de re-spécification sont illustré dans le tableau 38:

**Tableau 38 : Sélection des items pour la re-spécification du modèle**

Variables latentes	Items	
	Retenues	Supprimés
Don de connaissances (DON)	Don1, Don2, Don3	Don4
Collecte de connaissances (COL)	Collecte3, collecte1	-
Système de récompense (SR)	Récompense2, récompense3	Récompense1
Leadership (LEAD)	Leadership1, leadership2, leadership3, leadership4	-
Valeurs organisationnelles (VO)	Valeur1, valeur2, valeur3, valeur4	-
Communication (COM)	Communication1, communication2, communication3, communication4	-
Confiance mutuelle (CM)	Confiance2, confiance1	Confiance4
Réciprocité (REC)	Réciprocité1, réciprocité2	Réciprocité3
Altruisme (ALT)	Altruisme5, Altruisme2, Altruisme3	Altruisme1
Auto-Efficacité (AE)	Auto4, auto2, auto3, auto5	-

Source : Elaboré par le chercheur

Le modèle final a été également soumis aux tests d'ajustement. Les résultats présentés dans le tableau 38 indiquent que le modèle de mesure final ajuste les données à un niveau satisfaisant.

**Tableau 39 : Test d'ajustement du modèle de mesure final**

	Indice	Norme	Valeur	Statue	Référence
vraisemblance rapport de Le test de	$\chi^2/dl$	Entre 2 et 5	3,068	Accepté	Byrne, 2001

Les indices absolus	GFI	>0,9	0,913	Accepté	Bagozzi et Yi, 1988; Hu et Bentler, 1999; Browne et Cudeck, 1993
	AGFI	>0,8	0,859	Accepté	Roussel et al., 2002
	RMSEA	<0,05 compatibilité excellente. 0,05-0,09 bonne compatibilité. >0,1 compatibilité médiocre.	0,081	Bonne compatibilité	Bagozzi et Yi, 1988; Hu et Bentler, 1999; Browne et Cudeck, 1993
	RMR	<0,1	0,062	Accepté	Bagozzi et Yi, 1988; Hu et Bentler, 1999; Browne et Cudeck, 1993
Les indices d'ajustement incrémental	NFI	>0,9	0,986	Accepté	Bagozzi et Yi, 1988; Hu et Bentler, 1999; Browne et Cudeck, 1993
	CFI	>0,9	0,943	Accepté	Roussel et al., 2002
	TLI	>0,9	0,911	Accepté	Bagozzi et Yi, 1988

Source : Résultats AMOS 21

### 4.4. Evaluation du modèle structurel

Une fois que toutes les constructions du modèle de mesure sont validées et qu'un ajustement satisfaisant est atteint, le modèle structurel peut être testé en évaluant l'analyse de chemin et en spécifiant les modèles de régression pour tous les facteurs dérivés du modèle de mesure (Hair et al., 2009; Götz et al., 2010).

Le modèle structurel présente les relations entre les variables exogènes et les variables endogènes. Il est utilisé pour capturer les effets de régression linéaire des variables exogènes sur les variables endogènes et les effets de régression des variables endogènes les unes sur les autres (Hair et al., 2009). Il donne ainsi un modèle de relations entre les variables latentes. Le modèle structurel présente un grand intérêt pour les chercheurs car il offre un test direct de la théorie d'intérêt (Cheng, 2001). Les estimations du coefficient de trajectoire sont interprétées comme des poids bêta normalisés dans un modèle de régression et représentent les effets directs des variables exogènes sur les variables endogènes. Dans cette étude, deux types de relations ont été examinés qui sont : les effets directs et les effets de modération. Premièrement, nous

## Chapitre 4 : Résultats et Analyse des données

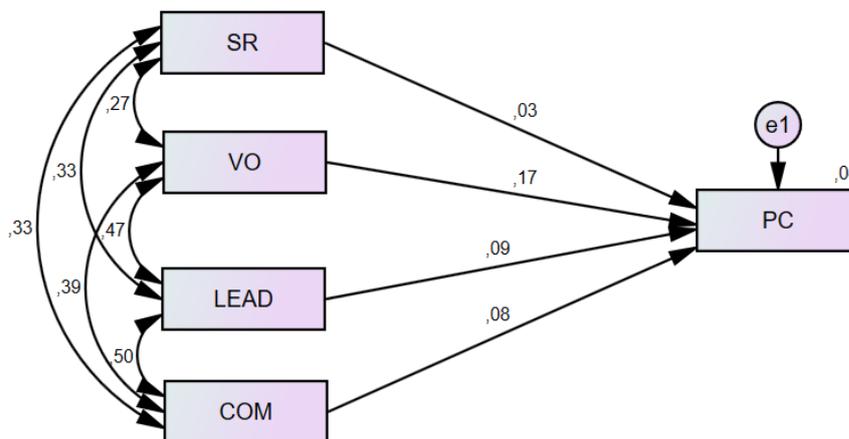
avons testé les relations directes entre les variables indépendantes de la culture organisationnelle ainsi que les motivations individuelles et la variable dépendante du partage des connaissances.

Dans la deuxième partie, nous avons intégré l'effet modérateur des variables liées aux motivations individuelles.

### 4.4.1. Test d'hypothèses : Test des relations directes

Pour tester les relations directes de notre modèle, nous avons fait appel à l'analyse des trajectoires (ou analyse des chemins). Cette analyse nous permettra par la suite d'accepter ou de rejeter nos hypothèses en se basant sur les résultats de la moyenne du coefficient de trajectoire, l'écart type et la valeur de t. Les valeurs recommandées sont  $t > 1,96$  à  $p < 0,05$  et  $t > 2,576$  à  $p < 0,01$ ,  $t > 3,29$  à  $p < 0,001$  pour les tests bilatéraux. Le tableau 40 présente les résultats obtenus.

Figure 22 : Analyse de chemin des relations directes



Source : Résultats AMOS 21

Tableau 40: Test d'hypothèse des relations directes

Hypothèses	Trajectoires	Estimation	Ecart type	Valeur t	P	Statut
H1d	PC <--- COM	,083	,047	1,414	,157	Rejetée
H1a	PC <--- SR	,031	,034	,588	,556	Rejetée
H1b	PC <--- VO	,173	,042	3,060	***	Acceptée
H1c	PC <--- LEAD	,087	,049	2,767	,157	Rejetée

Source : Résultats AMOS 21

L'hypothèse H1b est acceptée, représentant ainsi des valeurs de t acceptables ( $t= 3,060$ ), ce qui soutient les résultats de la régression linéaire. A contrario, les hypothèses H1d et H1a et H1c ont été rejetées.

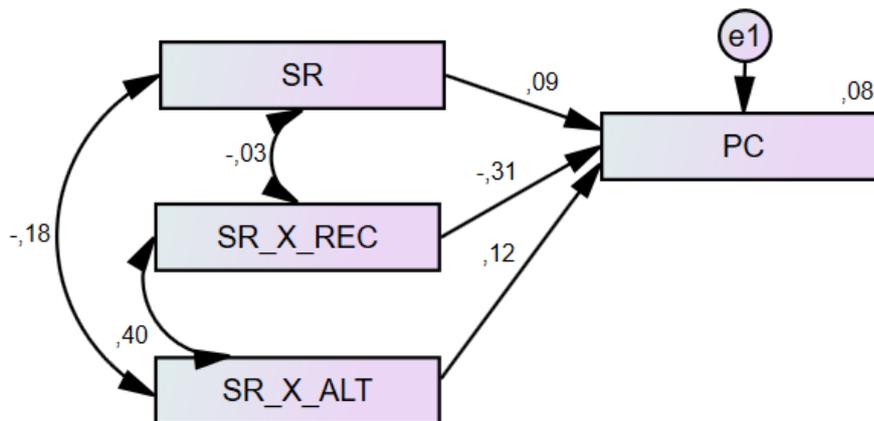
### 4.4.2. Test d'hypothèses : Effet modérateur des motivations individuelles

La deuxième étape de notre étude consiste en l'intégration des variables de modulation dans notre modèle pour évaluer leurs effets sur la relation entre les facteurs liés à la culture organisationnelle et le partage des connaissances. Ces variables modératrices sont : la confiance mutuelle, la réciprocité, l'auto-efficacité et l'altruisme. Les résultats de l'analyse des chemins sont présentés comme suit :

#### 4.4.2.1. Système de récompense : Effet modérateur de la réciprocité et l'altruisme

Nous avons supposé que la relation entre le système de récompense et le partage de connaissances est modérée par la réciprocité et l'altruisme. La nature de cette modulation est illustrée dans les figures 23 et 24.

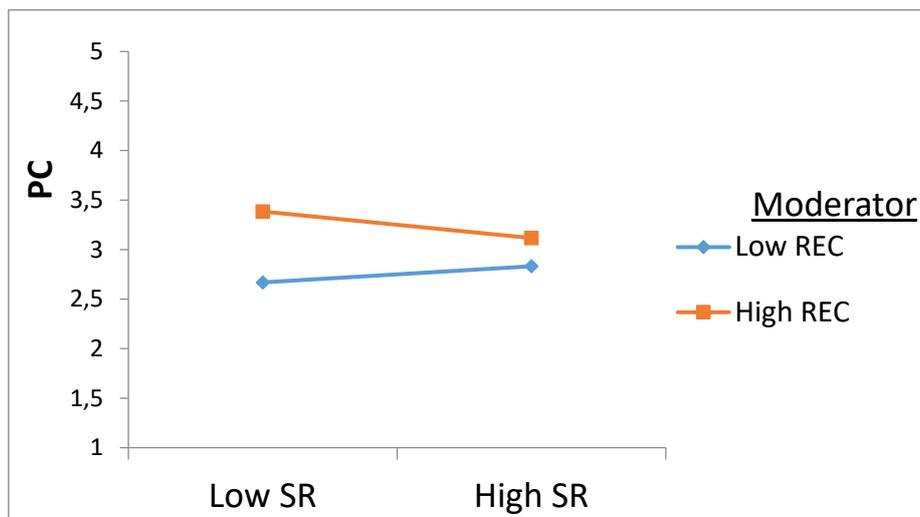
Figure 23: Analyse du chemin « réciprocité et altruisme »



Source : Résultats AMOS 21

La figure 24 est obtenue grâce à l'utilisation des macros Stat Tools Package, à partir des coefficients de régression standardisés de la variable indépendante, modératrice et l'interaction (entre les variables de modulation et les variables indépendante). La représentation démontre que la réciprocité réduit l'impact du système de récompense sur le partage des connaissances.

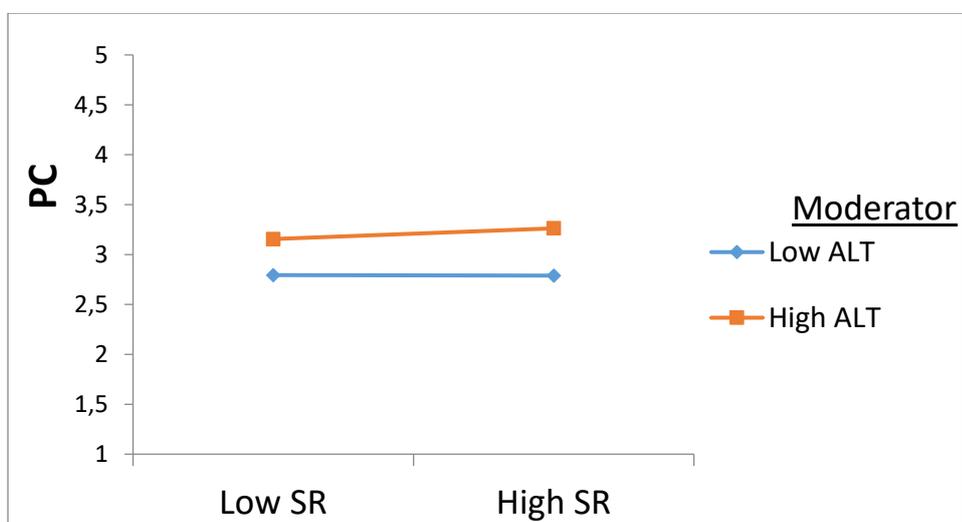
Figure 24 : Effet modérateur de la réciprocité



Source : Etabli par le chercheur en utilisant Stats tools Pack

La figure 25 indique que l'altruisme améliore fortement la relation positive entre le système de récompense sur le partage de connaissances.

Figure 25 : Effet modérateur de l'altruisme



Source : Etabli par le chercheur en utilisant Stats tools Pack

#### 4.4.2.2. Valeurs organisationnelles : Effet modérateur de la confiance mutuelle, la réciprocité, l'altruisme et la réciprocité

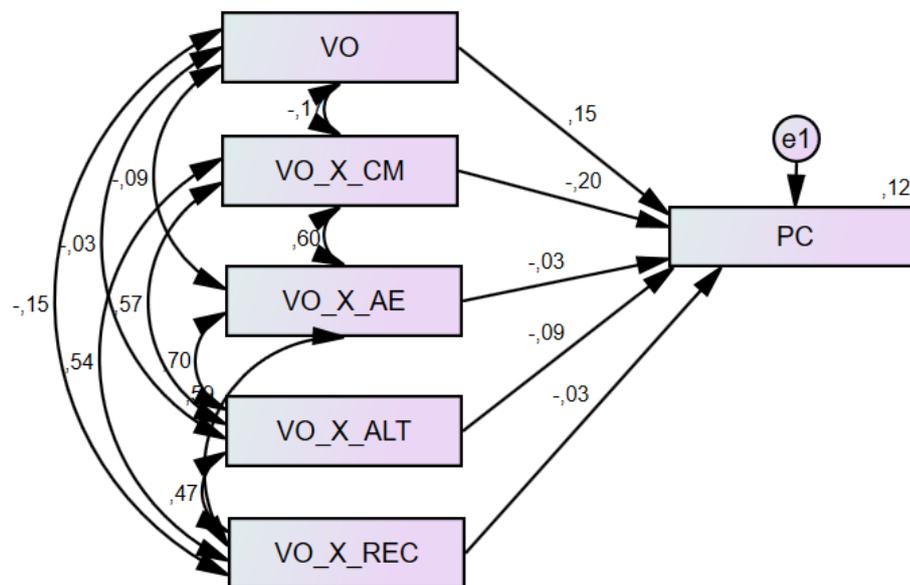
Nous avons supposé que la relation entre les valeurs organisationnelles et le partage de connaissances est influencée par les motivations individuelles. Afin de tester nos hypothèses,

## Chapitre 4 : Résultats et Analyse des données

nous avons intégré les différents facteurs liés à ces motivations soient : la confiance mutuelle, la réciprocité, l'altruisme et l'auto-efficacité.

D'après les figures 26, 27, 28 et 29, l'intégration des variables modératrices : altruisme, auto-efficacité, confiance mutuelle et réciprocité atténue la relation positive des valeurs organisationnelles et le partage de connaissances.

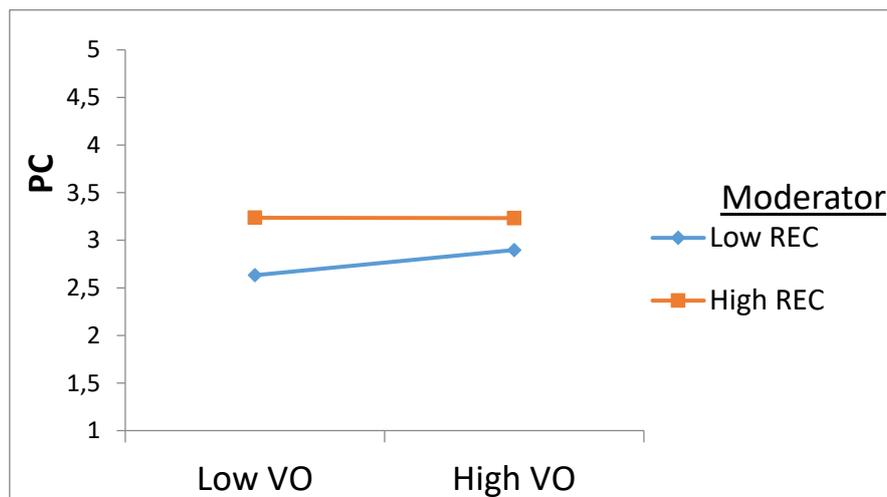
**Figure 26: Analyse du chemin d'interaction « confiance mutuelle, réciprocité, auto-efficacité, altruisme »**



Source : Résultats AMOS 21

La représentation graphique ci-dessous démontre que la réciprocité affaiblit la relation entre les valeurs organisationnelles et le partage de connaissances.

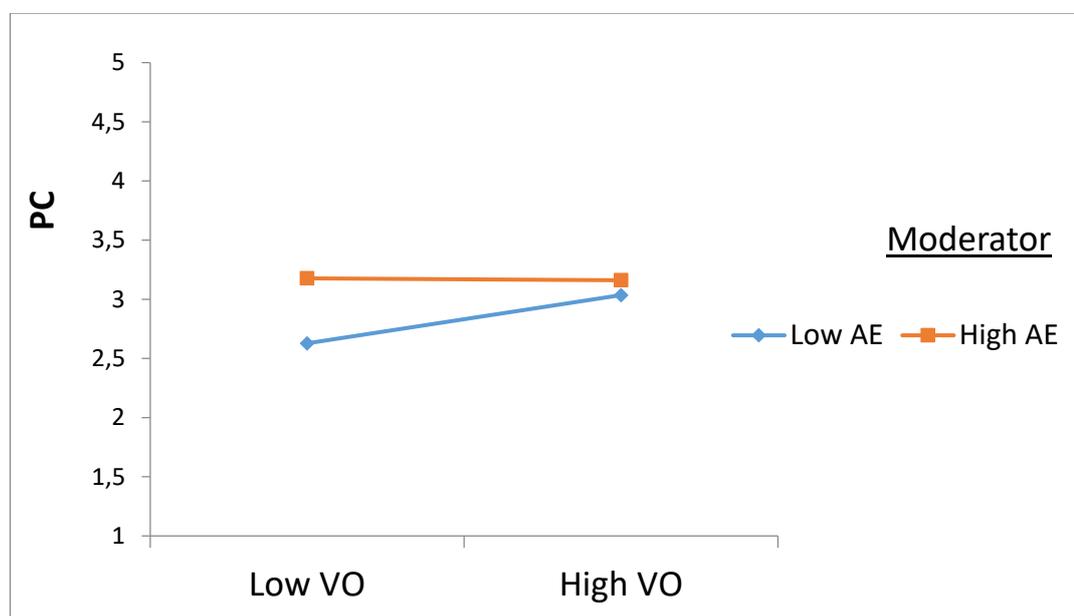
Figure 27 : Effet modérateur de la réciprocité



Source : Etabli par le chercheur en utilisant Stats tools Pack

La figure 28 montre que l'auto efficacité affaiblie la relation entre les valeurs organisationnelles et le partage des connaissances.

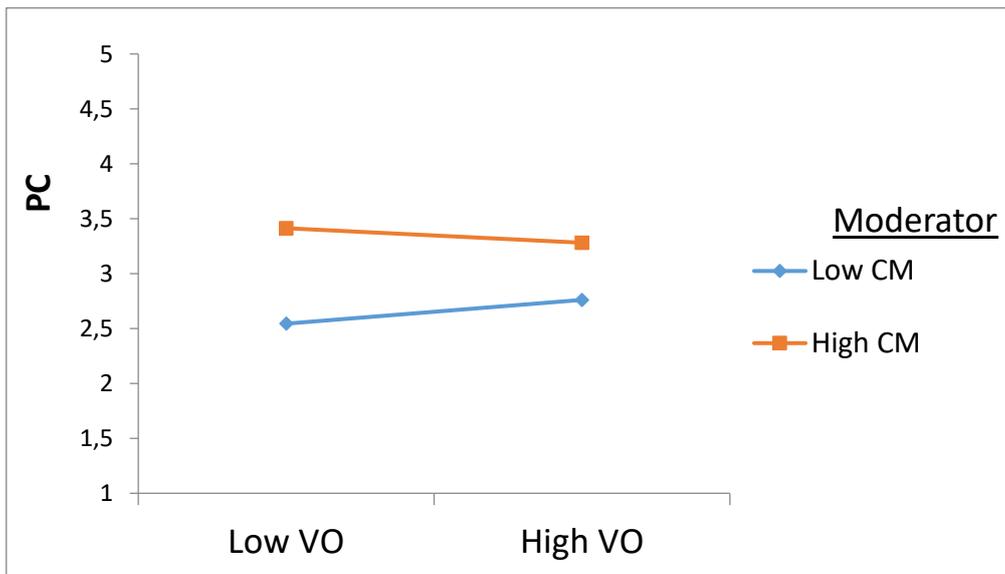
Figure 28: Effet modérateur de l'auto-efficacité



Source : Etabli par le chercheur en utilisant Stats tools Pack

D'après la figure 29, on a constaté également constaté que la confiance mutuelle également affaiblie la relation positive entre les valeurs organisationnelles et le partage des connaissances.

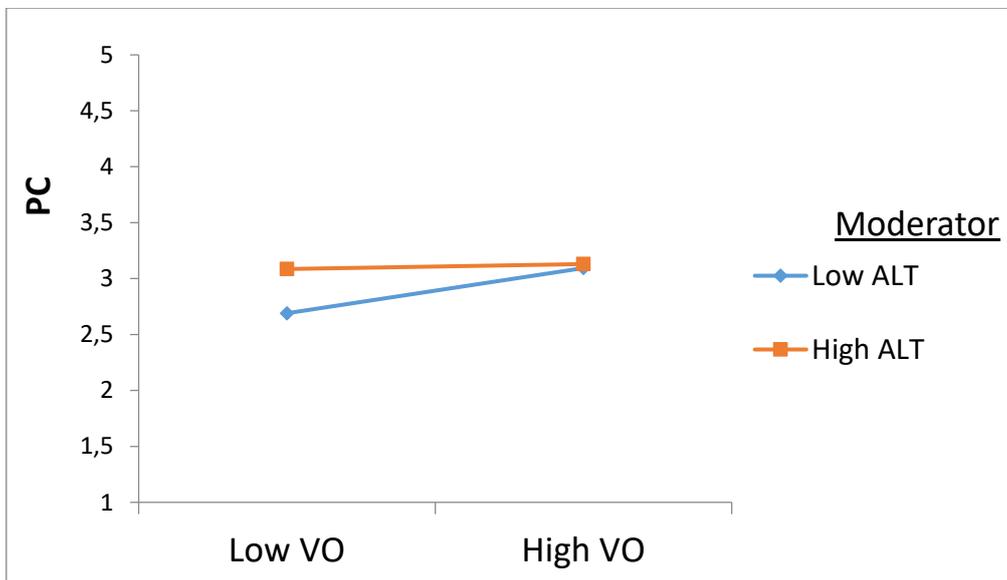
Figure 29 : Effet modérateur de la confiance mutuelle



Source : Etabli par le chercheur en utilisant Stats tools Pack

Enfin, l'altruisme affaiblit la relation positive entre les valeurs organisationnelles et le partage des connaissances.

Figure 30 : Effet modérateur de l'altruisme

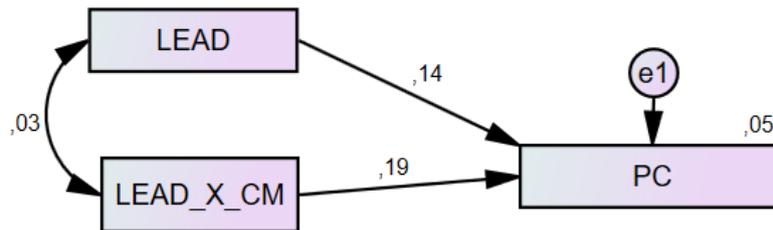


Source : Etabli par le chercheur en utilisant Stats tools Pack

### 4.4.2.3. Leadership : Effet modérateur de la confiance mutuelle

La confiance mutuelle a été intégrée comme une variable modératrice dans la relation entre le leadership et le partage de connaissances. La figure 31 illustre cette interaction.

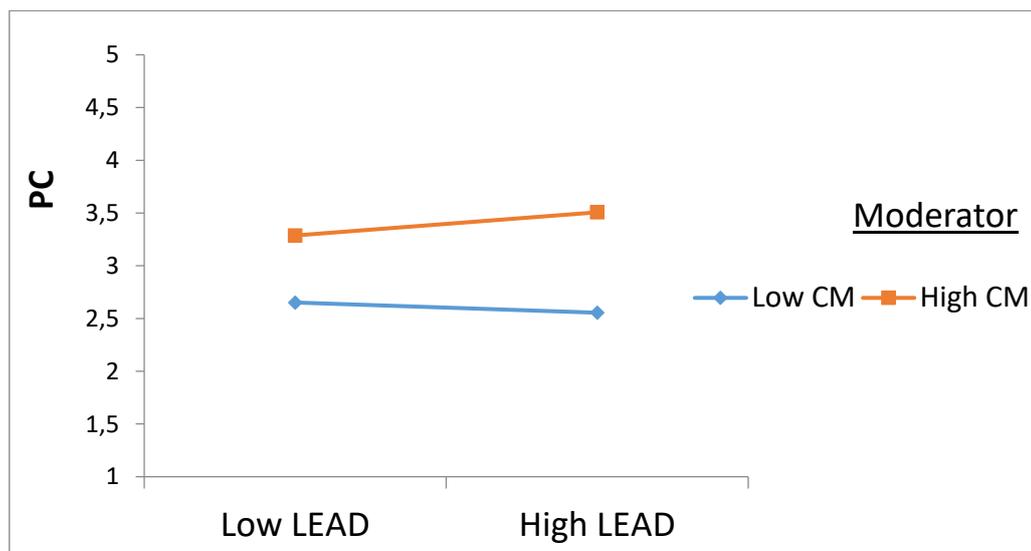
Figure 31 : Analyse du chemin d'interaction « confiance mutuelle »



Source : Résultats AMOS 21

La figure ci-dessous examine la relation d'interaction entre la confiance mutuelle et le leadership et son effet sur la relation entre le partage des connaissances et le leadership. Les résultats obtenus grâce à cette représentation graphique illustre que la confiance mutuelle renforce la relation positive entre le partage des connaissances et le leadership.

Figure 32 : Effet modérateur de la confiance mutuelle

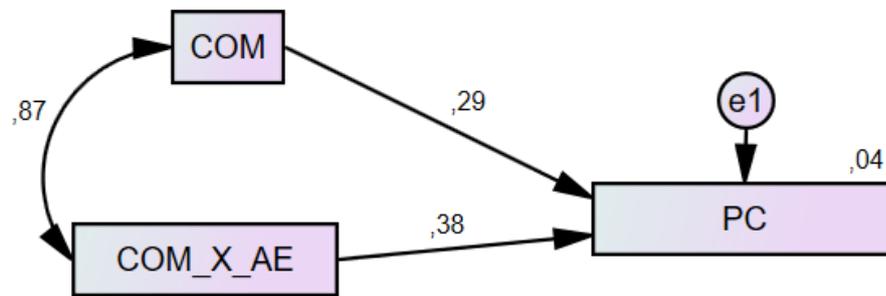


Source : Etabli par le chercheur en utilisant Stats tools Pack

#### 4.4.2.4. Communication : Effet modérateur de l'auto-efficacité

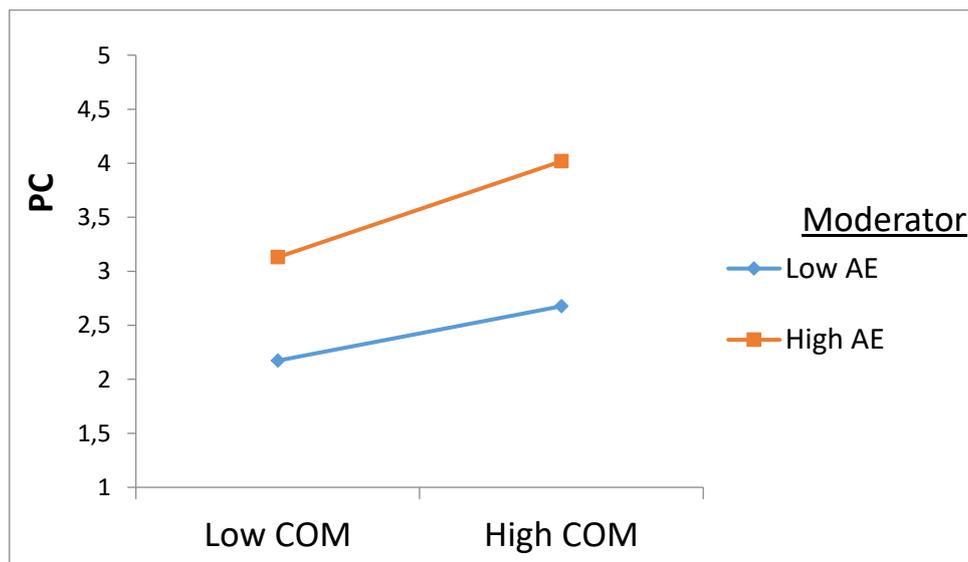
Afin de bien appréhender la relation entre la communication et le partage de connaissances, nous avons intégré un facteur des motivations individuelles susceptibles d'avoir un impact sur cette relation. Nous avons supposé que l'auto-efficacité joue un rôle modérateur. La figure 33 montre que l'intégration de l'auto-efficacité renforce la relation entre la communication et le partage de connaissances.

Figure 33 : Analyse du chemin « Auto-efficacité »



Source : Résultats AMOS 21

Figure 34 : Effet modérateur de l'auto-efficacité sur la relation entre la communication et le partage de connaissances



Source : Etabli par le chercheur en utilisant Stats tools Pack

Les résultats obtenus de l'analyse des chemins ont été résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 41 : Résultats des effets indirects

Hypothèses	Trajectoires	Estimation	Ecart type	Valeur t	P	Statut
H2a	PC <--- SR*ALT	,117	,025	2,217	**	Acceptée
H2b	PC <--- SR*REC	-,306	,031	- 5,874	***	Acceptée
H2c	PC <--- VO*CM	-,197	,032	-3,116	**	Rejetée
H2d	PC <--- VO*ALT	-,088	,033	-1,285	,199	Rejetée

## Chapitre 4 : Résultats et Analyse des données

H2e	PC <--- VO*AE	-,028	,038	-,375	,708	Rejetée
H2f	PC <---VO*REC	-,031	,027	-,520	,603	Rejetée
H2g	PC <---LEAD*CM	,189	,041	3,184	***	Acceptée
H2h	PC <---COM*AE	,380	,015	3,840	***	Acceptée
Remarque : PC : partage de connaissances SR : système de récompense ALT : Altruisme REC : réciprocité CM : confiance mutuelle AE : Auto-Efficacité LEAD : leadership COM : communication VO : valeurs organisationnelles * Significatif au niveau 0,05 ** Significatif au niveau 0,01 *** Significatif au 0,001						

Source : Résultats AMOS 21

Les résultats de modération sont significatifs au niveau 0,00 pour les hypothèses H2a, H2b, H2g et H2h, contrairement aux hypothèses qui ont été rejetées H2c, H2d, H2e et H2f représentant des niveaux de significativité très faible comme le montre le tableau ci-dessus.

### Conclusion du chapitre 4

Ce chapitre a présenté les résultats de l'analyse multivariée en utilisant SPSS 23. Nous avons menée dans un premier une analyse descriptive afin de donner une vision claire sur notre échantillon. Cette analyse a été suivie par la suite par une série de tests notamment le test de normalité, de multi-colinéarité et la linéarité.

L'analyse multivariée nous a conduits à construire notre modèle de mesure pour toutes les variables en se basant sur l'analyse factorielle confirmatoire en utilisant le logiciel AMOS 21. Le modèle obtenu a été soumis par la suite à des ajustements après vérifications des indices d'ajustement.

Le chapitre s'est poursuivi par une évaluation des résultats des effets principaux et des effets d'interaction menée sur le modèle final après re-spécification.

Nous avons étudié dans un premier lieu les relations directes entre les facteurs de la culture organisationnelles et le partage de connaissances. Les résultats ont montré que ces relations ne sont pas significatives sauf pour les valeurs organisationnelles.

Nous avons également testé les effets d'interaction. Les résultats ont montré que l'effet modérateur des motivations individuelles sur la relation entre les facteurs de la culture organisationnelle est significatif à l'exception de la relation entre les valeurs organisationnelles et le partage de connaissance modérée par les facteurs de la motivation individuelles (confiance mutuelle, réciprocité, altruisme et auto-efficacité). Les résultats de cette étude sont discutés dans le chapitre suivant.

### Introduction

Cette étude est motivée par la nécessité d'établir un modèle d'intégration pour expliquer l'influence des facteurs liés à la culture organisationnelle sur le partage des connaissances dans le monde d'industrie. Cette étude tente d'examiner également le rôle modérateur des motivations individuelles sur la relation entre le partage de connaissances et la culture organisationnelle.

Dans ce contexte, ce chapitre est dédié à la discussion des résultats obtenus. Nous commençons d'abord par la discussion des liens directs, ensuite nous aborderont les effets de modérations, ces discussions seront appuyées par les résultats des études antérieures.

Nous présentons ensuite les limites de l'étude qui fournissent la base des futures orientations de recherche.

Enfin, nous mettons en lumière les contributions théoriques et implications managerielles de notre étude.

### 5.1. Impact de la culture organisationnelle sur le partage de connaissances : effet modérateur des motivations individuelles

Nous avons examiné dans un premier lieu les relations directes entre les construits liés à la culture organisationnelle (système de récompense, valeurs organisationnelles, leadership et communication) et le partage des connaissances. Les résultats obtenus de l'analyse quantitative des données nous ont permis de donner des réponses à nos questionnements et d'examiner nos hypothèses. La discussion de ses résultats est présentée comme suit :

#### 5.1.1. Système de récompense

Le système de récompense est considéré comme l'un des catalyseurs du partage des connaissances (Yang et Chen, 2007 ; Riege, 2005; Bartol et Srivastava, 2002; Bock et Kim, 2002 ; Bartol et Locke, 2000). En ne se basant sur les études qui ont été menées dans ce sens, nous avons suggéré que les individus sont plus disposés à partager leurs connaissances lorsque leurs efforts sont récompensés en conséquence. Cependant, cette hypothèse n'était pas étayée dans notre cas.

Dans notre étude, nous nous sommes intéressés principalement aux récompenses monétaires ou financières telles que l'augmentation du salaire et des primes. Ce genre de récompenses sont souvent utilisées pour encourager le partage des connaissances entre les employés. Cependant, des études ont montré que de telles récompenses n'étaient pas efficaces. Par exemple, Alony et al. (2007) ont observé que les employés n'étaient pas motivés par une récompense financière pour partager leurs connaissances. Bock et al. (2005) ont même constaté que les incitations monétaires avaient un effet négatif sur les attitudes à l'égard du partage des connaissances. Ces résultats soutiennent ce qu'on a obtenu.

En fait, les primes financières peuvent entraîner une utilisation accrue des technologies de partage des connaissances, mais il est peu probable qu'elles augmentent elles-mêmes ce partage (Lin et Joe, 2012). Selon Huysman et de Wit (2002), les récompenses financières n'ont qu'un effet à court terme. Ces récompenses peuvent être utilisées pour stimuler les employés à participer activement aux initiatives de partage des connaissances au cours de la phase initiale, mais ne sont pas utiles pour créer la culture du partage des connaissances dans une organisation. Le type de récompense qui peut avoir un impact significatif et positif sur le partage des connaissances est les récompenses non monétaires telles que la reconnaissance et les encouragements de la part de la hiérarchie.

## Chapitre 5 : Discussion des résultats

Un employé peut être plus disposé à partager ses connaissances s'il attend un retour de précieuses informations et connaissances de ses pairs (Lin, 2007). Toutefois, cette hypothèse n'était pas soutenue dans notre étude. La réciprocité, qui est souvent défini comme un bénéfice mutuel, n'améliore pas la relation entre système de récompense et le partage des connaissances. Les avantages que les individus attendent en retour sont liés à l'obtention d'aide, à l'approfondissement de leur propre compréhension d'un sujet spécifique ou à la réception de conseils en cas de besoin. Dans notre cas, le système de récompense n'influence pas le partage de connaissances, même avec l'intégration de la réciprocité comme une condition, cela soutiens relativement les résultats de Alony et al., (2007).

Reconnaissant que le partage des connaissances soit un acte volontaire, il convient de souligner qu'un partage efficace des connaissances dépend de la volonté des individus. À cet égard, les employés devraient gagner en satisfaction et en profiter grâce au partage des connaissances. Il est lié aux motivations intrinsèques ou internes telles que l'intérêt, la maîtrise ou l'altruisme. Par exemple, Jahani et al. (2013), avaient révélé que les travailleurs du savoir ayant des intentions altruistes étaient susceptibles de s'engager dans le partage des connaissances.

Nous avons constaté, lors de l'analyse des relations directes entre les facteurs liés à la culture organisationnelles et le partage des connaissances que le système de récompense n'a pas une relation significative sur le partage de connaissances, mais pour bien comprendre et expliquer cette relation nous avons fait appel en plus de la réciprocité, à l'altruisme. L'analyse de l'effet de modération, nous a mené à conclure que l'intégration de cette variable améliore la relation et la rends positivement significative. Dans ce cas, l'altruisme est une condition de partage de connaissance.

Pour conclure les récompenses n'ont aucun un impact significatif sur le partage de connaissance si l'organisation néglige les motivations intrinsèques des employés principalement l'altruisme.

### 5.1.2. Valeurs organisationnelles

Les résultats de notre étude ont montré que les valeurs organisationnelles influencent positivement et significativement le partage des connaissances. Ces valeurs affectent l'état d'esprit fondamental d'une organisation en renforçant ou en rejetant les hypothèses de base qui déterminent le partage des connaissances. Si la connaissance doit fournir à une entreprise un avantage concurrentiel durable, cette connaissance doit être indépendante de tout individu

## Chapitre 5 : Discussion des résultats

donné et doit avoir été capturée par les systèmes, les processus, les produits, les règles et les valeurs d'une organisation. Ces résultats confirment ce qui a été mentionné dans les chapitres précédant (Chatman et Jehn, 1994; O'Reilly, 1989; O'Reilly, Chatman et Caldwell, 1991). Les valeurs organisationnelles sont décisives pour déterminer le type de paradigme utilisé au sein de l'organisation, ils ont un lien très étroit dans l'établissement et l'organisation du comportement de partage des connaissances (Smircich, 1983).

Les valeurs organisationnelles sont donc un déterminant absolu au partage des connaissances. Ces résultats affirment ce qui a été obtenu dans les travaux antécédents (Chow et al., 2000; et Bock et al., 2005 ; Wang, 2004).

D'autre part, nous avons examiné l'effet de modération des motivations individuelles sur la relation entre les valeurs organisationnelle et le partage de connaissances. Les résultats ont démontré que l'existence de ces motivations n'améliore pas cette relation. Les valeurs organisationnelles de l'échantillon d'entreprise étudiées s'intéressent principalement aux missions, à la vision et aux objectifs organisationnels. Les motivations individuelles n'ont pas été impliquées dans la formalisation de ces valeurs. Les entreprises doivent donc veiller à ce que les valeurs organisationnelles fonctionnent à la fois au niveau cognitif et comportemental ainsi qu'organisationnel.

Sur le plan cognitif, les motivations individuelles sont un moyen d'établissement, de renforcement ou de rejet des hypothèses de base et des attitudes à l'égard du partage des connaissances. Au niveau comportemental, les valeurs organisationnelles sont des moyens de façonnement de comportement individuel de partage des connaissances comme expliqué par De Long et Fahey, 2000; O'Dell et Grayson, 1998; Skyrme et Amidon, 1997.

### 5.1.3. Leadership

Leadership est considéré comme l'une des influences potentielles importantes sur le partage des connaissances (Connelly et Kelloway 2003). Dans notre étude, nous avons supposé que le leadership ait un impact positif et significatif sur le partage de connaissances. Cette hypothèse a été soutenue mais avec la condition de la présence de la confiance mutuelle, les résultats obtenus sont en adéquation avec les recherches empiriques antérieures (Lin et Lee, 2006 ; Grandori et Kogut, 2002; Hendriks, 1999; McDermott et O'Dell, 2001). En effet, le partage de connaissances ne se produit pas automatiquement en équipe, le leader a un rôle important à jouer pour y arriver. Ce rôle s'incarne dans la création d'une atmosphère de travail

## Chapitre 5 : Discussion des résultats

saine pour leurs subordonnés. Ceci rejoint les résultats obtenus par Grandori and Kogut 2002; Hendriks 1999; McDermott et O'Dell 2001.

En effet, les organisations de notre échantillon ont pratiquement basculé d'une vision traditionnelle de la gestion selon laquelle les employés agissent comme des instruments de leurs supérieurs vers une perspective qui stimule les subordonnés à partager volontairement leurs connaissances et leur expérience, et à convertir les connaissances partagées en actifs organisationnels.

Le comportement du leadership est perçu comme une force motrice pour partager les connaissances. En effet, les employés s'attendent à ce que les managers « montrent la voie » et affichent également un comportement de partage des connaissances (Akhavan et al., 2005). L'affichage d'un tel comportement les encourage à imiter ce comportement.

Les efforts de la direction et du leadership en matière de partage de connaissances deviennent plus importants et consistants lorsqu'il existe une confiance mutuelle entre les employés et la direction.

Dans notre étude, nous avons supposé que l'existence de la confiance mutuelle améliore la relation entre le leadership et le partage de connaissances. En effet, le climat de confiance au sein de l'organisation a un poids très important, et définit l'engagement des employés pour adopter un comportement et suivre les leaders.

La confiance peut influencer le partage des connaissances à la fois directement et indirectement à travers les relations et les facteurs de la culture organisationnelle tel que le leadership. Lorsque la confiance existe, les employés sont plus disposés à donner des connaissances utiles et ils sont plus disposés à écouter et à absorber les connaissances des autres notamment des leaders. Ces résultats rejoignent les constatations de Mayer et al., (1995), Allen (1977), Cross et Sproull (2004), et Levin et Cross (2004)

En plus les employés ont tendance à se rapprocher vers d'autres personnes pour s'informer ou obtenir des connaissances plutôt que de revenir aux documents organisationnels ou aux bases de données électroniques. Cette interaction reste le moyen préféré pour établir un capital intellectuel soutenu par une culture de partage de connaissances très solide. Cela a été également évoqué dans les théories de la structuration, des coûts de transaction, du capital social ou, encore, de l'échange social qui stipulent que la connaissance s'échange et se développe dans l'entreprise dans les flux relationnels cadrés par une confiance mutuelle horizontale et verticale.

## Chapitre 5 : Discussion des résultats

La force de ces liens est donc un concept qui rend compte du degré de proximité et de la fréquence des interactions qui s'établissent dans un même contexte social.

Le partage des connaissances ne se fait pas automatiquement au sein d'un groupe et le chef du groupe joue un rôle important dans sa réalisation (Srivastava, Bartol, et Locke, 2006; Zhang, et al., 2011), il doit façonner les croyances d'efficacité qui facilitent l'acquisition et l'échange d'informations collectives par les membres du groupe. Plus important encore, les membres du groupe peuvent percevoir que le partage des connaissances nuirait à leurs intérêts individuels. Les meneurs doivent encourager les membres du groupe à transcender leurs intérêts personnels pour le bénéfice du groupe. Par exemple, les chefs de groupe pourraient utiliser un leadership transformationnel. Puisque le leader transformationnel offre aux membres du groupe quelque chose de plus que de travailler pour leur propre gain, les membres du groupe peuvent faire des efforts supplémentaires pour atteindre les objectifs stratégiques du groupe (Pillai et Williams, 2004)

### 5.1.4. Communication

La communication est l'essence du partage des connaissances, elle est au centre de toute organisation moderne et complexe fournissant un sens et un contexte des connaissances et des informations partagées entre les employés.

La connaissance est un acte humain, est le résidu de la pensée, est créé dans le moment présent, appartient aux communautés, circule à travers la communication de plusieurs façons, et est créé aux frontières de l'ancien, comme le décrit McDermott (1999). La communication est cruciale car les valeurs et la synergie sont accrues par le partage avec d'autres. En d'autres termes, le partage des connaissances dépend de la qualité des conversations formelles ou informelles. La communication peut être effectuée grâce à des activités conjointes telles qu'être ensemble, passé du temps, vivre dans le même environnement, connu comme l'étape de socialisation pour la conversion des connaissances (Nonaka et Konno, 1998). Cela veut dire que la communication et le partage de connaissances ont un lien étroit avec les motivations individuelles.

En explorant l'effet modérateur des motivations individuelles, cette étude apporte une compréhension plus approfondie sur la relation entre le partage des connaissances et la communication. Les résultats nous ont permis de conclure qu'une auto-efficacité élevée améliore cette relation.

## Chapitre 5 : Discussion des résultats

Lorsque la conviction personnelle des employés quant à la donation des connaissances précieuses et pertinentes est élevée et positive améliore forcément le comportement de partage des connaissances. Ces outputs sont alignés avec les résultats et les travaux de Wasko et Faraj (2005)

L'existence d'un sentiment d'auto-efficacité élevée chez les employés entraîne une bonne communication et par conséquent un meilleur partage de connaissances. Un employé qui est confiant de ces inputs et ces capacités à fournir des informations et des connaissances utiles à l'organisation n'hésite pas à les communiquer et cela bien évidemment impact directement le partage des connaissances. Ces conclusions rejoignent les résultats de Shahidi et Baezat (2015).

### 5.2. Les limites de l'étude

Comme la plupart des recherches, cette étude présente certaines limites. Tout d'abord, cette étude se concentre sur un nombre limité de facteurs liés à la culture organisationnelle. D'autres facteurs pertinents tels que la structure organisationnelle, la qualité du système organisationnel, le service et la qualité de l'information pourraient être ajoutés pour améliorer la compréhension de la réussite de partage de connaissances. La deuxième limite de cette étude est le processus d'échantillonnage. Les données ont été collectées auprès des entreprises majoritairement basées dans la région de l'ouest, ce qui peut affecter la généralisabilité des résultats de cette étude. De plus, avoir une base plus large de répondants au sondage et de personnes interrogées fournirait une meilleure compréhension des problèmes à plus grande échelle. La troisième limite est que les différents types de la culture organisationnelle n'ont pas été pris en considération. Cela pourrait affaiblir la force concluante des résultats.

### 5.3. Futures orientations

Les limites et les conclusions susmentionnées de cette étude fournissent des bases pour de futures orientations de recherche. Les études futures pourraient inclure d'autres facteurs qui influencent la culture organisationnelle qui n'ont pas été pris en compte dans cette recherche. De plus, de futures études pourraient être menées en Algérie qui incorporeraient des mesures de la culture nationale dans le modèle de recherche.

Les futures recherches pourraient également examiner l'impact du partage des connaissances sur le succès des systèmes de l'entreprise et sa performance, et explorer également quels types spécifiques de partage des connaissances sont les plus efficaces : tacite, implicite ou explicite. Des recherches supplémentaires pourraient tenter de documenter les

outils de partage des connaissances grâce auxquels les employés peuvent partager leurs connaissances dans une organisation. Ces futures recherches peuvent être menées dans d'autres industries ou départements à forte intensité de connaissances.

### **5.4. Contributions théoriques et implications managériales**

Les résultats de cette étude révèlent plusieurs contributions théoriques et implications managériales, nous les aborderont comme suit :

#### **5.4.1. Contributions théoriques**

Tout d'abord, cette étude développe et teste un nouveau modèle qui examine des relations directes et indirectes, mis à jour dans un nouveau contexte Algérien.

Cette étude a intégré une perspective de motivation dans les facteurs liés à la culture organisationnelle qui influencent le comportement de partage des connaissances.

#### **5.4.2. Implications managériales**

Cette étude a plusieurs implications pratiques. Premièrement, d'un point de vue managérial, cette étude fournit des informations que les organisations Algériennes peuvent utiliser afin de comprendre l'influence de la culture organisationnelle sur le partage des connaissances. Deuxièmement, les gestionnaires ne devraient pas prêter attention à un seul type culturel, mais devraient se concentrer sur les quatre types culturels (développement, groupe, hiérarchie et rationnel) pour former une culture bien équilibrée afin de réussir ce comportement sur le plan individuel et organisationnel. Troisièmement, le leadership (la direction) devrait reconnaître que le partage des connaissances est la clé de succès de toutes activités organisationnelles. Par conséquent, les cadres supérieurs devraient mettre en place des règles et des réglementations précises, une structure hiérarchique et des canaux de communication formels afin de promouvoir les indicateurs de succès des systèmes d'entreprise. Quatrièmement, la haute direction qui contrôle les ressources et la prise de décision doit jouer un rôle important dans la sensibilisation à l'échelle de l'organisation aux pratiques de partage des connaissances et à la manière dont elles peuvent contribuer à l'amélioration de la performance organisationnelle.

### Conclusion du chapitre 5

En conclusion, cette étude présente et développe un modèle d'intégration qui combine des modèles fondés sur le savoir, la culture organisationnelle et les motivations individuelles pour étudier l'étendue du partage des connaissances. Les objectifs de recherche affirment que l'influence des facilitateurs de partage des connaissances organisationnelles dans le contexte Algérien peut être modérée par les motivations individuelles.

Ce chapitre a présenté les discussions des résultats obtenus grâce à l'analyse des données. Nous avons commencé par les relations directes entre les facteurs liés à la culture organisationnelle et le partage des connaissances tout en mettant en exergue les effets de modération qui ont impacté cette relation.

Cela nous a mené à présenter les limites et les obstacles que nous avons rencontrés durant notre recherche. Ces limites nous ont permis de suggérer des pistes pour les futures recherches.

Enfin nous avons donné un aperçu sur les implications managériales et les contributions théoriques de notre recherche.

## **Conclusion générale**

Dans un monde caractérisé par une forte concurrence et un environnement de plus en plus hostile, où la mobilité des actifs organisationnelles s'étend et où la compétition devient les maîtres mots de la survie des organisations, les ressources organisationnelles classiques perdent progressivement leurs valeurs, et ne sont plus considérées comme des ressources créatrices de valeurs ajoutés et d'avantage concurrentiel qui permet à l'entreprise d'assurer sa survie dans son environnement. Cette réalité a poussé les entreprises à développer et à chercher d'autres ressources durables. Une perspective de l'entreprise fondée sur les connaissances a émergé dans la littérature. Cette perspective s'appuie sur et étend la théorie fondée sur les ressources, initialement promue par Penrose (1959) et développée par d'autres (Barney, 1991 ; Conner 1991; Wernerfelt 1984). La perspective fondée sur les connaissances postule que les services rendus par les ressources tangibles dépendent de la façon dont elles sont combinées et appliquées, ce qui nécessite l'implication du savoir-faire de l'entreprise (c'est-à-dire des connaissances). Ces connaissances sont intégrées, transmises et partagées par de multiples entités, notamment la culture et l'identité organisationnelles, les routines, les politiques, les systèmes et les documents, ainsi que les employés. Étant donné que les ressources fondées sur le savoir sont généralement difficiles à imiter et socialement complexes, la vision fondée sur le savoir de l'entreprise affirme que ces actifs de savoir peuvent produire un avantage concurrentiel durable à long terme, mais seulement s'ils sont partagés. Ceci dit que les entreprises doivent donc déployer des efforts afin de tirer profit de son actif intellectuel.

La littérature a montré que le partage des connaissances est une activité précieuse au sein de l'entreprise. Cette importance croissante a été mise en évidence par des universitaires et des praticiens, ce qui nous a encouragé à accorder plus d'attention à cette activité du KM plus que d'autre qui est au cœur du cycle de vie de la connaissance, cependant pour analyser et comprendre cette activité, nous devons étudier sa relation avec d'autres construits.

Un examen approfondi de la littérature nous a permis de constater qu'aucune étude n'a joints les facteurs liés à la culture organisationnelle, les motivations individuelles et leur impact sur le partage des connaissances. Ce gap dans la littérature nous a encouragé à proposer un modèle intégratif qui explique la nature de relation entre le partage des connaissances ainsi que les différents facteurs impliqués dans cette relation. Pour ce faire, nous avons supposé que les facteurs liés à la culture organisationnelle (système de récompense, valeurs organisationnelles, leadership et communication) aient un impact positif et significatif sur le partage des connaissances, chaque relation a été étudié. En plus, nous avons intégré les motivations individuelles comme des

modérateurs dans cette relation. Nous avons stipulé que ces motivations améliorent la relation positive de la culture organisationnelle sur le partage des connaissances.

Pour nous avons scindé notre travail en deux parties. La première a été consacré à la conceptualisation et du Knowledge Management en général et le partage des connaissances en particulier ainsi que les théories fondatrices. Nous avons ensuite mis la lumière sur la culture organisationnelle ainsi que les motivations individuelles et leur relation avec le partage des connaissances.

En se basant sur le modèle théorique proposé, une méthodologie empirique a été développée dans la deuxième partie de notre recherche pour effectivement tester ce modèle. Ce test permet surtout de fournir des preuves empiriques et tester nos hypothèses.

Ces hypothèses ont fait l'objet d'une série de tests appliqués sur une population d'employés appartenant au secteur industriel. Les questionnaires obtenus ont été établis et évalués en utilisant les logiciels SPSS et AMOS. A la base de ce travail, les conclusions qui nous ont permis de construire notre modèle final mentionné dans la figure 35 et les plus intéressantes, à tirer, peuvent être comme suit :

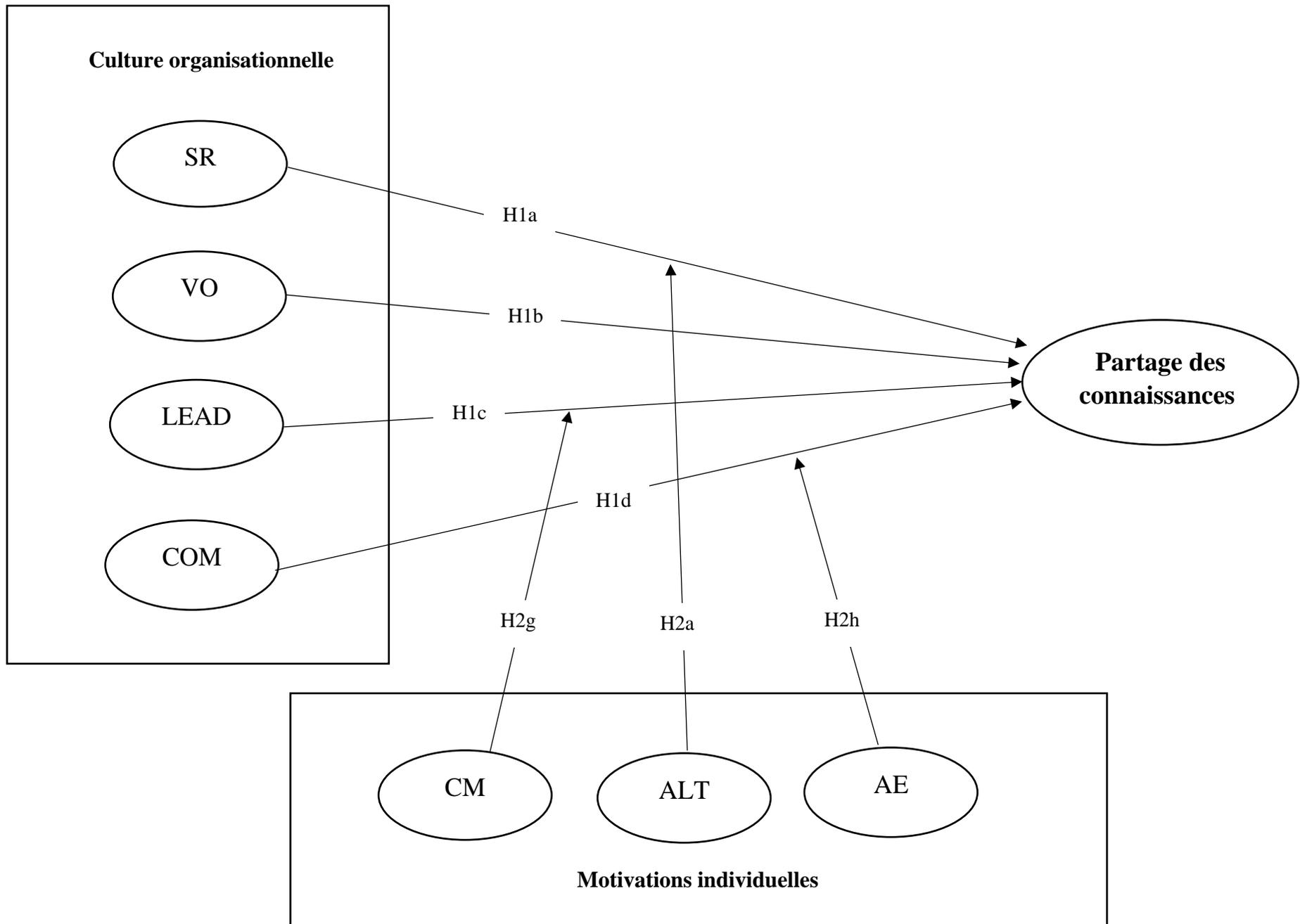
- Le système de récompense à caractère monétaire (augmentation de salaire, prime, bonus...) influence positivement le partage des connaissances à condition que l'employé adopte un comportement altruiste.
- Les valeurs organisationnelles étudiés dans ce travail s'intéressent principalement à la vision, les missions et les objectifs de l'organisation, elles ont une influence positive et significative sur le partage des connaissances. La présence des motivations individuelles (confiance mutuelles, altruisme, auto-efficacité et réciprocité) atténue cette relation. Cela peut être expliqué par la nature des valeurs organisationnelles fondé sur des aspects purement organisationnelle plutôt que comportementaux et cognitifs.
- Le leadership a un impact positif et significatif sur le partage des connaissances à la condition de la confiance mutuelle entre le leader et les membres de l'équipes. Le partage des connaissances ne peut pas s'effectuer si la relation entre le leader et ses subordonnés n'est pas fondé sur une confiance partagée.
- La communication a un impact positif et significatif sur le partage des connaissances lorsque les employés ont une auto-efficacité élevée. Un employé qui doute de la pertinence et l'efficacité de ces connaissances, ne peut en aucun cas les partager.

D'après les résultats de notre recherche, nous avons constaté que les valeurs organisationnelles ont un impact positif, direct et significatif sur les pratiques du partage des connaissances dans le secteur industriel. Il est recommandé aux entreprises donc d'être conscientes de l'impact de ces valeurs sur cette pratique, toutefois, ces entreprises doivent veiller à ce que les valeurs organisationnelles prennent en considération les motivations des employés intrinsèques et extrinsèques pour améliorer le partage des connaissances. En termes de récompenses, nous avons constaté que ces dernières ont impact positive mais seulement avec l'intégration de l'altruisme. Les entreprises doivent plutôt se concentrées sur les récompenses non monétaires telles que la reconnaissance, les remerciements...

D'autre part, la relation entre le Leadership et le partage des connaissances était significatif à la condition de la confiance mutuelle. D'après ce résultat, les leaders doivent donc renforcer la relation de confiance verticale et horizontale pour assurer un partage de connaissances efficace et fluide.

Enfin, il est recommandé aux entreprises de travailler sur l'augmentation de l'auto-efficacité des employés et leur développement personnel afin qu'ils puissent communiquer ce qu'ils savent en toutes confiance.

**Figure 35 : modèle final de l'étude**



## Références bibliographiques

- Ajmal, M.M. and Koskinen, K.U. (2008), Knowledge transfer in project-based organizations: an organizational culture perspective, *Project Management Journal*, Vol. 39 No. 1, pp. 7-15.
- Al-Alawi, A., Al-Marzooqi, N., and Mohammed, Y. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, pp. 22-42.
- Alavi, M., (2000). Managing organizational knowledge. In: Zmud, R.W. (Ed.), *Framing the Domains of IT Management Research: Glimpsing the Future through the Past*. Pinnaflex Educational Resources, Cincinnati, OH.
- Alavi, M., Leidner, D.E., (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, vol 25 (1), pp. 107–136.
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., and Moreland, R. L. (2000). Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol 82(1), pp. 1-8.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, J., (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 268-275.
- Bassi, L.J. (1997). Harnessing the power of intellectual capital. *Training & Development*, vol 51(12), pp. 25–30.
- Bénabou, R., and Tirole, J., (2003). Intrinsic and Extrinsic Motivation, *The Review of Economic Studies*, Volume 70, Issue 3, July 2003, pp. 489–520.
- Berger, P. L., and Luckman, T. (1967). *The Social Construction of Reality: A Treatise in Sociology of Knowledge*, New York: Irvington Publishers.
- Black, I. (2006). The presentation of interpretivist research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol 9(4), pp. 319–324.
- Bock, G.W. and Kim, Y.G. (2002). Breaking the myths of rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*, Vol. 15 No. 2, pp. 14-21.
- Bock, G.W., Kankanhalli, A., Sharma, S., (2006). Are norms enough? The role of collaborative norms in promoting organizational knowledge seeking. *European Journal of Information Systems*, vol 15, pp. 357–367.

- Bock, G.W., Zmud, R.W., Kim, Y.G., Lee, J.N., (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces and organizational climate. *MIS Quarterly*, Vol 29 (1), pp. 87–111.
- Bouchez, JP., (2004). Les nouveaux travailleurs du savoir = knowledge workers, Paris, Éditions d'Organisation, 2004. In: Formation Emploi. N.87, p. 135.
- Bryman, A. and Bell, E. (2007). Business research methods. Oxford University Press, USA. Business & Economics – p. 786.
- Bukowitz, W., and Williams, R., (2000). The knowledge management Field book. London: Prentice Hall.
- Cabrera and Cabrera. (2002). Knowledge-Sharing Dilemmas. *Organization Studies*, Vol. 23 No. 5, pp. 687-710.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C., and Gronhaug, K. (2001). Qualitative Marketing Research. London: Sage.
- Cohen, E. (1996), Epistémologie des sciences de gestion, Encyclopédie de Gestion, décembre, vol 24, pp. 24-44.
- Collis, J. and Hussey, R. (2009). Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Collis, J., and Hussey, R. (2009) Business Research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students, 3rd edition, New York, Palgrave Macmillan.
- Connelly, CE., Kelloway, EK. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership Organ Dev*; 24(5): 294-301.
- Dalkir, K. (2005), Knowledge Management in theory and practice. U.S.A: Elsevier Inc.
- Davenport T. and P. Klahr (1998). Managing customer support knowledge, *California Management Review*, 40 (3), pp.195–208.
- Davenport, T. H., and Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business Press.
- Davenport, T.H. (1994). Saving IT's Soul: Human-Centered Information Management, *Harvard Business Review*, pp. 119-131.
- Davenport, T.H. and L. Prusak (1997), How organizations manage what they know, Massachusetts: Harvard Business School Press, Boston.
- Davenport, T.H. and S.C. Volpel, (2001). The rise of knowledge towards attention management, *Journal of Knowledge Management*, 5 (3), pp. 212-21.
- Davenport, T.H., and G. Probst (2002). Knowledge Management Case Book. Best Practices, 2nd ed., New York: Wiley.

- Davenport, T.H., D.W. De Longand, and M.C. Beers (1998). Successful knowledge management projects, *Sloan Management Review*, 39 (2), pp. 43-57.
- De Long, W., and Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management, *Academy of Management Executive*, vol 14(4), pp. 113-128.
- Drucker, P., (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge, California Management Review. VOL 41, N° 2, Winter.
- Earl, M., (2001). Knowledge management strategies: toward a taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, vol 18(1), pp. 215–233.
- Edge, K. (2005). Powerful public sector knowledge management: A school district example,
- Edvinsson, L., and Malone, M.S, (1997). Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden roots, HarperCollins, New York, NY, 1997.
- Fourez, G., (1988). La construction des sciences, Bruxelles, De Boeck.
- Gau, W., (2011). A study of tacit knowledge management in the public sector, *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 12 No. 1, pp. 1–13.
- Grey, D. (1996). What is knowledge management? The Knowledge Management, disponible sur [http://www.km.forum.org/what\\_is.htm](http://www.km.forum.org/what_is.htm), consulté le 28-02-2018.
- Grundstein, M. (2002). De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue.
- Grundstein, M. (2006). Management des connaissances et des compétences : vers un modèle de référence (MGKME).
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge management's social dimension: Lessons from Nucor Steel. *Sloan Management Review*, 42(1), 71–80.
- Gupta, A.K, Govindarajan V., (2007). Knowledge management social dimension: lessons from Nucor Steel, *Sloan Management Review*, Vol. 42 No1, pp.71-81.
- Hall, H., (2001a). Input-friendliness: motivating knowledge sharing across intranets. *Journal of Information Science*, Vol 27(3), pp. 139–146.
- Hall, H., (2001b). Social exchange for knowledge exchange, In: Proceedings of the International Conference on Managing Knowledge, University of Leicester.
- Hedlund, G. and I. Nonaka (1993). Models of knowledge management in the West and Japan. In *Implementing strategic process: Change, learning and cooperation*, P. Lorange (ed.), Basil Blackwell, Oxford, 117-144.
- Hirschman, E. C. (1985). Primitive Aspects of Consumption in Modern American Society. *Journal of Consumer Research*, Vol 12, pp. 237-249.
- Ho, C. (2009). The relationship between knowledge management enablers and performance, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109 No. 1, pp. 98-117.

- Holthouse, D., (1998). Knowledge research issues. *California Management Review*, vol 40(3), pp. 277–280.
- Horwitch, M., and Armacost, R. (2002). Be all it can be: Helping knowledge management. *Journal of Business Strategy*, pp. 26 –31.
- Huang, Q., Davison, R., and Gu, J., 2008. Impact of personal and cultural factors on knowledge sharing in China. *Asia Pacific Journal of Management*, Springer, vol. 25(3), pp 451-471.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), pp. 88-115.
- Hudson, L., and Ozanne, J. (1988). Alternative Ways of Seeking Knowledge in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, Vol 14(4), pp. 508–521.
- Hung, S., et al., (2005). Factors Influencing Knowledge Sharing in Professional Virtual Communities of Practice. *Journal Information Systems Management*. Volume 32, 2015 - Issue 4, pp. 331-340.
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2, 337-359.
- Jones, M. C. (2005). Tacit knowledge sharing during ERP implementation: A multisitecase study. *Information Resources Management Journal*, vol 18(2), pp. 1–23.
- Jones, M. C., Cline, M., and Ryan, S. (2006). Exploring knowledge sharing in ERP implementation: An organizational culture framework. *Decision Support Systems*, vol 41, pp. 411–434.
- Journal of Knowledge Management*, Vol. 9 No. 6, pp. 42–52.
- Kalling, T. (2003). Organization-internal transfer of knowledge and the role of motivation: a qualitative case study. *Knowledge and Process Management*, 10(2), pp.115-126.
- Kankanhalli A, Tan BCY, Wei KK, (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: an empirical investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), pp. 113- 45.
- Kaplan, R., and Norton, D. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, *Harvard Business Review*, Boston: MA, Harvard Business School Press. pp. 52–60.
- Kerr, M., and Clegg, C. (2007). Sharing knowledge: contextualising socio-technical thinking and practice. *The Learning Organization*, Vol. 14 Issue: 5, pp.423-435.
- King, W.R. and Marks, P.V. (2008). Motivating knowledge sharing through a knowledge management system. *Omega*, Vol. 36 No. 1, pp. 131-46.
- Klein, H. K. and Hirschheim, R. A., (1998). A Paradigmatic Analysis Contrasting Information Systems Development Approaches and Methodologies, *Information Systems Research*, vol 9, pp. 15–24.

- Kuppusamy, M. and Solucis, S. (2009). Modelling the Effects of Intangible Capabilities on ERP Implementation. *Perspectives on Global Development and Technology*, vol 4, pp. 351-361.
- Lalande, A. (1991). Épistémologie. Dans *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*. Paris, PUF.
- Lee HS, Choi BG, (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. *J ManagInfSyst*; 20(1): 179-228.
- Liao, S., Fei, W. C., and Chen, C. C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: An empirical study of Taiwan's knowledge intensive industries. *Journal of Information Science*, 33(3), 340-359.
- Liebowitz, J., L.C. Wilcox (2000), *Knowledge Management and its Integrative Elements*, New York: CRC Press LLC.
- Lilleoere, A. and Holme Hansen, E. (2011). Knowledge-sharing enablers and barriers in pharmaceutical research and development, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 53-70.
- Lilleoere, A., and Hansen, E. (2011). Knowledge-sharing enablers and barriers in pharmaceutical research and development. *Journal of Knowledge Management*, 15(1), 53–70.
- Lin, H.F. and Lee, G.G. (2004). Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behaviour, *Management Decision*, Vol. 42 No. 1, pp. 108-25.
- Lin. H., (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*.33 (2) 2007, pp. 135–149.
- Lincoln, Y., and Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. London: Sage.
- Malhotra, A. and Majchrzak, A., (2004). Enabling knowledge creation in far-flung teams: best practices for IT support and knowledge sharing, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 No. 4, pp. 75-88.
- Markus, M.L., Majchrzak, A. and Gasser, L. (2002). A design theory for systems that support emergent knowledge processes, *MIS Quarterly*, Vol. 26 No. 3, pp. 179-212.
- Massaro, M., Dumay, J. and Garlatti, A., (2015). Public sector knowledge management: a structured literature review, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 530-558.
- McAdam, R. and Reid, R. (2000). A Comparison of Public and Private Sector Perceptions and Use of Knowledge Management. *Journal of European Industrial Training*, Vol 24, pp. 317-329.

- McElroy, M., (1999). The knowledge life cycle. In Proceedings of the ICM Conference on KM. Miami, FL.
- Meyer, M., and Zack, M., (1996). The design and implementation of information products. *Sloan Management Review*, vol 37 (3), pp. 43-59.
- Neuman, L. W. (2000). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (4th Ed.), USA: Allyn and Bacon.
- Newell, S., Huang, J.C., Galliers, R.D. and Pan, S.L. (2003). Implementing enterprise resource planning and knowledge management systems in tandem: fostering efficiency and innovation complementarity, *Information and Organization*, Vol. 13 No. 1, pp. 25-52.
- Newman, B., (1991). An open discussion of knowledge management. The knowledge management forum, disponible sur : [http://www.km-forum.org/what\\_is.htm](http://www.km-forum.org/what_is.htm), consulté le 28-02-2018.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*. Vol. 5, No. 1, pp. 14-37.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- Norman, P.M. (2004), Knowledge acquisition, knowledge loss, and satisfaction in high technology alliances, *Journal of Business Research*, Vol. 57 No. 6, pp. 610-619.
- O'Dell, C. and J. Grayson (1998), *If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*, New York: The Free Press.
- Orlikowski, W.J. (2002). Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing, *Organization Science*, Vol. 13 No. 3, pp. 249-273.
- Osterloh, M. and Frey, B.S. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*, Vol 11, pp. 538-550.
- Parent, M. and Gallupe, R.B., (2000). Knowledge creation in focus groups: can group technologies help? *Information & Management*, Vol. 38 No. 1, p. 47.
- Parikh, M., (2001). Knowledge management framework for high-tech research and development. *Engineering Management Journal*, vol 13(3), pp. 27-33.
- Passos, O. M., Dias-Neto, A. C., and da Silva Barreto, R. (2012). Organizational culture and success in SPI initiatives. *IEEE Software*, vol 29(3), pp. 97-99.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Prax, J. Y. (2003). *Le manuel du knowledge management (une approche de 2 -ème génération)*. *Collection Stratégies et management*.
- Quintas, P., Lefrere, P. and Jones, G. (1997). Knowledge management: a strategic agenda, *Long Range Planning*, Vol. 30 No. 3, pp. 385-91.

- Rhodes, J., Hung, R., Lok, P., Lien, B., and Wu, C. (2008). Factors influencing organizational knowledge transfer: Implication for corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 12(3), 84.
- Ruggles, R. (1998, Spring). The state of the notion: Knowledge management in practice. *California Management Review*, Vol 40(3), pp. 55-80.
- Ryan, R. M., and Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), pp. 68–78.
- Saunders, M., Lewis, P and Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. (4th Ed), Harlow: FT Prentice Hall.
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009), *Research Methods for Business Students*. (5th Ed), Harlow: FT Prentice Hall.
- Senge, P. (1990), *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Siakas, K., Georgiadou, E. and Balstrup, B. (2010). Cultural impacts on knowledge sharing: empirical data from EU project collaboration, *VINE*, Vol. 40 No. 3/4, pp. 376-389.
- Stewart, T.A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Doubleday/Currency, New York.
- Sveiby, K. E., and Simons, R. (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work — an empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), pp. 420–433.
- Sveiby, K.E. (1997), *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*, *Berrett-Koehler Publishers*, San Francisco, CA.
- Syed-Ikhsan, S. O. S., and Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization: A study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), pp. 95–111.
- Taylor, W.A. and Wright, G.H. (2004). Organizational readiness for successful knowledge sharing: challenges for public sector managers, *Information Resources Management Journal*, Vol. 17 No. 2, pp. 22-37.
- Uriarte, F. A., (2008), *Introduction to Knowledge Management*, the ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, first edition.
- Wasko, M.M. and Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practices. *MIS Quarterly*, Vol. 29 No. 1, pp. 35-57.
- Wasko, M.M. and Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practices. *MIS Quarterly*, Vol. 29 No. 1, pp. 35-57.

- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wiig, K., (1993). Knowledge management foundations. Arlington, Texas: Schema Press.
- Wiig, K., (1997). Knowledge management: Where Did it Come from and Where Will It Go?", *Expert Systems with Applications*, 13 (1), pp.1-14.
- Wiig, K.M., (1995). Knowledge management foundations-thinking about thinking-how people and organizations create, represent, and use Knowledge, Texas: Schema Press Arlington.
- Yang, C., Chen, L.C. (2007). Can Organizational Knowledge Capabilities Affect Knowledge Sharing Behavior?". *Journal of Information Science*, Vol 33 No 1, pp 95-109.
- Yang, J., T. (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 Issue: 2, pp.83-90.
- Yu, S. H., Kim, Y. G., and Kim, M. Y. (2007). Do we know what really drives KM performance? *Journal of Knowledge Management*, 11(6), pp 39-53.

## Annexe A

### QUESTIONNAIRE

Cette recherche est menée dans le cadre de la préparation de thèse de doctorat en sciences de gestion. De l'Université de Mascara -Faculté de SECG- , sous la direction de monsieur Kamel Hachemaoui . Le but de cette enquête est d'obtenir vos points de vue afin d'évaluer et tester l'impact de la culture organisationnelle sur le partage des connaissances et l'effet des motivations individuelles sur cette relation. Les résultats seront utilisés seulement pour des fins scientifiques. L'anonymat des réponses est garanti.

A titre d'information, le partage des connaissances est défini comme suit : « *Le partage des connaissances est une combinaison fluide d'expériences, de valeurs, d'information contextuelle et expertisée, des idées, des intuitions fondées, des perceptions ou des compétences qui fournissent une structure pour évaluer, intégrer et former de nouvelles expériences et informations* »

Merci pour votre participation !

#### I. Variables démographiques

1. Sexe : Masculin  Féminin
2. Age : Moins de 30 ans  Entre 30 – 50 ans  Plus de 50 ans
3. Niveau d'Etude :  
 Secondaire  
 Baccalauréat ou DUEA  
 Diplôme universitaire (Licence, Master, Ingénieur)
4. Catégorie socioprofessionnelle  
Cadre  Maitrise  Exécution
5. Années d'ancienneté :  
Moins de 5 ans  Entre 5 et 10 ans  Plus de 10 ans
6. Poste occupé :  
.....

#### II. Type de connaissances

1. Quelles sont selon vous les connaissances nécessaires à l'accomplissement des tâches liées à votre poste ?  
.....  
.....  
.....
2. Veuillez répondre aux questions suivantes en mettant une croix dans la bonne case Oui/ Non :

<b>Orientation tacite ou explicite</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>
J'ai acquis mes connaissances à travers l'expérience personnelles		
Je me base seulement sur mes expériences et compétences personnelles pour accomplir mes tâches		
Les réunions sont plus efficaces pour résoudre les problèmes liés à mon poste		
J'opte à des manuels et des documents de travail pour accomplir mes taches		
J'utilise souvent les connaissances accumulées à travers mes études et les formations que j'ai suivies		
La fiche de poste m'a aidé à comprendre mes taches et mes responsabilités		

### **III. Le partage des connaissances**

	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Ni d'accord ni en désaccord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>
<b>Le partage des connaissances</b>					
Quand j'apprends une nouvelle connaissance je n'hésite pas à la partager avec mes collègues					
Quand j'ai besoin d'une connaissance je m'adresse à mes collègues					
Je partage mes expériences personnelles avec mes collègues					
Je cherche l'information chez mes collègues afin d'accomplir mes taches					
Je me base sur les expériences personnelles de mes collègues afin de résoudre les problèmes liés à mon travail					
Les connaissances de mes collègues m'aident à développer mes propres connaissances					

### **IV. Les facteurs influençant le partage des connaissances**

Ce volet traite les différents facteurs susceptibles d'influencer le partage des connaissances entre les employés au sein de l'entreprise. Veuillez Indiquer votre degré d'accord avec les affirmations ci-dessous :

	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Ni d'accord ni en désaccord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>
<b>Le système de récompense</b>					
Une augmentation de salaire est accordée pour les personnes qui ont partagé leurs connaissances					
Note entreprise reconnait les efforts des employés en matière de partage des connaissances					
Mon organisation dispose d'un système de récompense standardisé pour le partage des connaissances					

Notre entreprise nous récompense pour avoir partagé note expérience avec nos collègues					
La rétention de l'information est mal vue par notre organisation					
<b>L'auto-efficacité</b>					
Je suis confiant(e) que mes connaissances peuvent aider à résoudre les problèmes de mon travail					
J'ai les capacités de fournir des connaissances utiles à mes collègues					
Mes expériences personnelles peuvent aider mes collègues afin de créer de nouvelles connaissances					
Je suis certain que les informations que je partage avec mes collègues sont correctes					
Je suis certain que les connaissances que je fournisse peuvent être utilisées dans la prise de décision					
<b>Altruisme</b>					
Je partage mes connaissances avec mes collègues sans attendre des contreparties					
Je suis toujours disponible pour procurer des connaissances nécessaires à mes collègues					
J'épuise de mon temps pour aider mes collègues					
Je me sens bien quand j'aide mes collègues dans leurs tâches					
<b>La confiance mutuelle</b>					
Je suis confiant (e) que les connaissances partagées avec mes collègues ne seront pas utilisées contre moi					
Je suis confiant(e) que mes collègues répondent à mon besoin de connaissances ultérieurement					
Les connaissances fournis par mes collègues sont correctes					
Je suis confiant (e) que les connaissances que je partage ne feront pas l'objet d'une manipulation par mes collègues					
Je compte sur les expériences et les compétences de mes collègues pour résoudre les problèmes liés à mon travail					
<b>La réciprocité</b>					
Je réponds aux besoins de connaissances de mes collègues qui ont partagé leurs connaissances avec moi					
Quand je partage mes connaissances avec mes collègues, j'attends qu'ils répondent à ma demande de connaissances ultérieures					

Je ne partage pas mes expériences personnelles avec mes collègues qui n'ont pas partagé leurs connaissances avec moi					
<b>Leadership</b>					
Le partage des connaissances est fortement recommandé par la hiérarchie					
La hiérarchie soutient et encourage les employés à partager leurs connaissances					
La hiérarchie met en place les moyens nécessaires afin de faciliter le partage des connaissances					
Les leaders échangent leurs expériences avec le reste des employés					
Les leaders prennent en considération les suggestions et les idées des employés					
Les leaders reconnaissent les efforts des employés en matière de partage des nouvelles informations					
<b>Les valeurs organisationnelles</b>					
Nos valeurs organisationnelles soutiennent le partage des connaissances					
Le partage des connaissances est considéré comme étant une action importante dans mon environnement de travail					
Les employés sont fortement impliqués dans l'échange d'information					
Notre entreprise organise d'une manière régulière des événements d'échange d'expériences et d'idées					
Le partage des connaissances est une routine dans notre entreprise					
<b>La communication</b>					
La communication se fait d'une manière fluide entre les différents départements					
Les managers sont toujours à l'écoute des soucis de leurs équipes					
Notre entreprise met en place différents moyens pour échanger les connaissances (intranet, e-mail, groupware, Hub...)					
Le flux d'information est affecté par l'existence des barrières hiérarchiques					
La communication entre la hiérarchie et les employés est médiocre					
La direction prend en considération les soucis et le besoin des employés					
L'échange des connaissances s'effectue généralement durant les réunions					



## Annexe B

### استبيان

في إطار القيام بدراسة حول مشاركة المعرفة بين الموظفين، نرجو منكم الإجابة على هذا الاستبيان من أجل إثراء بحثنا، مع العلم أن المعلومات التي ستدولون بها ستكون لأغراض البحث العلمي فقط وليست لأغراض أخرى.

شكرا على تعاونكم

- I. المعلومات الشخصية
- (1) الجنس  ذكر  أنثى
- (2) السن أقل من  3 سنة  من 3 إلى  5 سنة  أكثر من 50 سنة
- (3) المستوى التعليمي  ثانوي  جامعي
- (4) طبيعة المنصب  إطار  موظف
- (5) سنوات الأقدمية أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- (6) المنصب .....
- II. أنواع المعرفة
- (7) حسب رأيك ما هي المعارف الضرورية لتحقيق المهام الموكلة إليك ؟
- .....
- (8) الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية عن طريق وضع علامة في المربع الصحيح نعم / لا

لا	نعم	العبارات
		اكتسبت معرفتي من خلال تجربة شخصية
		أنا أعتد فقط على خبراتي ومهاراتي الشخصية لإنجاز مهامي
		الاجتماعات أكثر فاعلية في حل المشكلات المتعلقة بوضعي
		اخترت الأدلة ووثائق العمل لإنجاز المهام الخاصة بي
		كثيرا ما أستخدم المعرفة المتراكمة من خلال دراستي والتدريب الذي تابعته
		ساعدني الوصف الوظيفي على فهم المهام والمسؤوليات الخاصة بي

### III. مشاركة المعرفة

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
<b>مشاركة المعرفة</b>					
					عندما أتعلم معرفة جديدة ، لا أتردد في مشاركتها مع زملائي
					عندما أحتاج إلى أحد المعارف ، أطلبها من زملائي
					أشارك تجربتي الشخصية مع زملائي
					أجأ إلى زملائي للبحث عن المعلومات لإنجاز المهام الخاصة بي
					ستند إلى التجارب الشخصية لزملائي من أجل حل المشكلات المتعلقة بعملتي
					تساعدني معرفة زملائي في تطوير معرفتي الخاصة

### IV. العوامل المؤثرة في عملية مشاركة المعرفة

يتناول هذا القسم العوامل المختلفة التي من المحتمل أن تؤثر على تبادل المعرفة بين الموظفين داخل الشركة. يرجى الإشارة إلى مستوى موافقتك على البيانات أدناه:

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
<b>نظام المكافآت</b>					
					يتم منح زيادة في الرواتب للأشخاص الذين شاركوا معارفهم
					الشركة تعترف بجهود مشاركة معارف التي يقوم بها الموظفين
					لدى مؤسستي نظام مكافآت موحد لتبادل المعرفة
					تكافئنا شركتنا لتفاسم تجربتنا مع زملائنا
					يحتفظ منظمتنا بالاحتفاظ بالمعلومات
<b>الكفاءة الذاتية</b>					
					أنا واثق من أن معرفتي يمكن أن تساعد في حل المشاكل في عملي
					لدي القدرة على توفير المعرفة المفيدة لزملائي
					يمكن لخبراتي الشخصية أن تساعد زملائي في خلق معرفة جديدة
					أنا متأكد من أن المعلومات التي أشاركها مع زملائي صحيحة
					أنا متأكد من أن المعرفة التي أقدمها يمكن استخدامها في صنع القرار
<b>الإيثار</b>					
					أشارك زملائي في معرفتي دون انتظار المكافآت
					أنا موجود دائماً لتقديم المعرفة اللازمة لزملائي
					أنا أستغل وقتي لمساعدة زملائي
					أشعر أنني بحالة جيدة عندما أساعد زملائي في مهامهم
<b>الثقة المتبادلة</b>					
					أنا واثق من أن المعرفة التي أشاركها مع زملائي لن تُستخدم ضدي
					أنا واثق من أن زملائي سيلبي احتياجاتي المعرفية لاحقاً
					المعرفة المقدمة من زملائي صحيحة
					أنا واثق من أن المعرفة التي أشاركها لن يتم تحويلها بواسطة زملائي
					أنا أعتد على تجارب ومهارات زملائي في حل المشكلات المتعلقة بعملي
<b>المعاملة المتبادلة</b>					
					أفي باحتياجات المعرفة لزملائي الذين تبادلوا معارفهم معي
					عندما أشارك معرفتي مع زملائي، أتوقع منهم أن يستجيبوا لطبي عند احتياجي للمعرفة
					لا أشارك تجربتي الشخصية مع زملائي الذين لم يشاركوا معرفتهم معي
<b>القيادة</b>					
					مشاركة المعرفة تمثل عنصراً مهماً في المؤسسة
					تدعم المؤسسة وتشجع الموظفين على تبادل معارفهم
					تضع المؤسسة الوسائل اللازمة لتسهيل تبادل المعرفة
					يتبادل القادة الخبرات مع بقية الموظفين
					ينظر القادة في اقتراحات وأفكار الموظفين
					يقر القادة بجهود الموظف في تبادل المعلومات الجديدة
<b>القيم التنظيمية</b>					
					قيمتنا التنظيمية تدعم تبادل المعرفة
					تعتبر مشاركة المعرفة إجراءً هاماً في بيئة عملي
					يشارك الموظفون بشدة في مشاركة المعلومات
					تنظم شركتنا بانتظام ورشات عمل لتبادل الخبرات والأفكار
					تبادل المعرفة هو روتين في أعمالنا

الاتصال					
					التواصل بين الأفراد و الإدارات المختلفة يتم بطريقة سلسلة
					المدراء يهتمون دائماً بمشاكل و انشغالات فرقهم
					تطبق شركتنا وسائل مختلفة لتبادل المعرفة (الإنترنت، البريد الإلكتروني،...)
					يتأثر تدفق المعلومات بوجود حواجز هرمية
					التواصل بين التسلسل الهرمي والموظفين ضعيف
					تأخذ الإدارة بعين الاعتبار مخاوف الموظفين واحتياجاتهم
					يتم تبادل المعرفة بشكل عام خلال الاجتماعات