

Direction des bibliothèques

AVIS

Ce document a été numérisé par la Division de la gestion des documents et des archives de l'Université de Montréal.

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

This document was digitized by the Records Management & Archives Division of Université de Montréal.

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal

**Rupture du contrat psychologique et effets sur le cynisme
cognitif, la voix et le silence :
Effet modérateur de la culture organisationnelle et de la
congruence personne-organisation**

par

Marie-Eve Dufour

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales
en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.)
en Relations Industrielles

Mars, 2008

© Marie-Eve Dufour, 2008



Université de Montréal
Faculté des études supérieures et postdoctorales

Cette thèse intitulée :

Rupture du contrat psychologique et effets sur le cynisme cognitif, la voix et le silence :
Effet modérateur de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation

présentée par :

Marie-Eve Dufour

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Marie-Thérèse Chicha, président-rapporteur

Tania Saba, directeur de recherche

Gilles Guérin, membre du jury

Éric Gosselin, examinateur externe

Daniel Robichaud, représentant du doyen de la FESP

Résumé

L'environnement des organisations est en profonde mutation depuis les dernières décennies. Tous les secteurs économiques sont touchés, incluant l'administration publique fédérale qui vit une période de réforme de sa gestion sous l'influence du mouvement du nouveau management public. Cette mutation entraîne diverses conséquences à la fois pour les organisations qui doivent faire face aux pressions des conditions du marché externe, ainsi que pour les employés dont la relation d'emploi est remise en question.

Depuis plusieurs années, la théorie du contrat psychologique s'est imposée comme une base explicative des attitudes et des comportements individuels au travail, ainsi que de la nouvelle relation d'emploi. Un de ses aspects majeurs sur lequel se sont concentrés plusieurs auteurs est la rupture qui se produit lorsque l'employé perçoit que son employeur n'a pas respecté ses promesses. Nombreux sont les écrits antérieurs qui ont porté sur les conséquences individuelles et organisationnelles engendrées par la rupture, dont certaines ont été largement étudiées. Récemment, sous l'influence des pressions que connaît le monde du travail, ont émergé des écrits de nouvelles conséquences, soit le cynisme cognitif, la voix et le silence. Dans l'explication de la rupture du contrat psychologique, les écrits antérieurs ont également fait état de l'influence intervenante de diverses caractéristiques individuelles et organisationnelles. Une approche récente suggère de s'intéresser au rôle d'un facteur contextuel, soit la culture organisationnelle. L'importance de ce facteur vient de son influence sur le contrat psychologique et sa rupture, ainsi que sur certaines attitudes et comportements individuels. L'objectif de notre étude va dans ce sens et vise à mieux comprendre les conditions d'emploi dont la rupture engendre certaines conséquences, notamment le cynisme cognitif, la voix et le silence, et de quelle façon la culture organisationnelle et la congruence personne-organisation peuvent faire la différence en atténuant les conséquences de la rupture du contrat psychologique.

Cette étude est principalement descriptive et explicative. Nous avons réalisé une étude empirique auprès d'employés de l'administration publique fédérale auxquels nous avons administré un questionnaire, dont 791 ont été retenus comme valides. Nous avons

mesuré les indicateurs relatifs à la rupture du contrat psychologique, au cynisme cognitif, à trois types de voix (voix d'acquiescement, voix défensive, voix prosociale), à trois types de silence (silence d'acquiescement, silence défensif, silence prosocial), à trois types de cultures organisationnelles (culture bureaucratique, culture organique, culture apprenante), ainsi qu'à la congruence personne-organisation.

De façon générale, nos hypothèses de recherche ont été confirmées. Le non respect global du contrat psychologique et le non respect de conditions liées à l'atmosphère sociale et à la performance dynamique expliquent des comportements néfastes pour l'organisation, notamment le cynisme cognitif, la voix d'acquiescement, la voix défensive, le silence d'acquiescement et le silence défensif. Également, le respect global et le respect de conditions relatives au contenu d'emploi expliquent un comportement bénéfique, soit le silence prosocial. Dans certaines dimensions de la culture organisationnelle, particulièrement celles de la culture apprenante, certains comportements sont moins susceptibles de se manifester, notamment le cynisme cognitif, la voix d'acquiescement, la voix défensive et les trois types de silence. D'autres dimensions de la culture organisationnelle favorisent la manifestation de la voix défensive et du silence défensif, alors que la congruence personne-organisation favorise la voix prosociale. Également, la culture organisationnelle joue un rôle modérateur dans la relation entre le respect global du contrat psychologique et la voix défensive, la voix prosociale, ainsi que les trois types de silence. La congruence personne-organisation joue elle aussi un rôle modérateur dans la relation entre le respect global du contrat psychologique et le cynisme cognitif, ainsi que dans la relation entre le respect de certaines conditions d'emploi et le cynisme cognitif, la voix défensive, le silence défensif et le silence prosocial. Enfin, l'interprétation des résultats semble montrer que le respect du contrat psychologique importe davantage que le contexte organisationnel dans lequel nous nous trouvons.

Mots-clés : Rupture du contrat psychologique, Administration publique fédérale, Cynisme cognitif, Voix, Silence, Culture organisationnelle, Congruence personne-organisation, Modération

Abstract

Organizational environment has been deeply altered along the last decades. All economic sectors have been involved, including the Canadian federal public service, who by the way, is passing through a large management reform influenced by the new public management. Such changes carry along consequences for organizations challenged by external market conditions and employees whose employment relationship is reviewed.

Since many years, the psychological contract theory has been recognized as a sound scientific basis to explain attitudes and employee's behaviours as well as the new employment relationship. One of the major concern on which many researchers have worked is the breach that happen when the employee perceive that his employer has not respected his promises. Many articles have been published on the individual and organizational consequences of the psychological contract breach, of which many were largely documented. Recently, under the pressure on the working conditions, have emerge articles showing new consequences, such as cognitive cynicism, voice and silence. The explanation of the psychological contract breach as also been associated to the influence of some individual and organisational characteristics in many articles. Of particular relevance for this study, organizational culture seems to play a meaningful role in the breach, according to a new approach. The importance of this factor comes from its influence on the psychological contract and its breach, as on specific attitudes and individual behaviours. The main objective of the present research goes in that direction and lies to have a better understanding of the consequences of the psychological contract breach, more specifically cognitive cynicism, voice and silence. Therefore, the study examines how organizational culture and person-organization fit can reduce consequences of the psychological contract breach.

This empirical research is mostly descriptive and causal. From a sample of the Canadian civil servants, 791 valid questionnaires were analyzed. We have measured indicators related to the psychological contract breach, the cognitive cynicism, three types of voice (acquiescent, defensive, prosocial), three types of silence (acquiescent, defensive,

prosocial), three types of organizational culture (bureaucratic, organic, learning), and to the person-organization fit.

From a general standpoint, hypotheses have been confirmed. The findings from the sample reveal that the global breach of the psychological contract by the organization and the breach of employment conditions associated to the social atmosphere and the dynamic performance requirements explain employees' negative behaviours such as cognitive cynicism, the acquiescent voice, the defensive voice, the acquiescent silence and the defensive silence. The global respect and the respect of employment conditions associated to the job content explain one positive behaviour, the prosocial silence. In some organizational culture dimensions, specifically those of the learning organization type, the demonstration of some behaviours is less obvious, like the cognitive cynicism, the acquiescent voice, the defensive voice and the three types of silence. Other dimensions of the organizational culture facilitate the demonstration of the defensive voice and the defensive silence, when the person-organization fit fosters the prosocial voice. Organizational culture is a moderator in the relationship between the global respect of the psychological contract and the defensive voice, the prosocial voice and the three types of silence. The person-organization fit is also a moderator in the relationship between the global respect of the psychological contract and the cognitive cynicism, so as the relationship between the respect of some working conditions and the cognitive cynicism, the defensive voice, the defensive silence and the prosocial silence. Finally, the interpretation of results seems to show that the respect of the psychological contract is more important than the organizational context in which we use to work.

Keywords : Psychological contract breach, Federal public service, Cognitive cynicism, Voice, Silence, Organizational culture, Person-organization fit, Moderation

Table des matières

| | |
|--|-------|
| Liste des tableaux | xiv |
| Liste des figures | xxii |
| Table des sigles et abréviations | xxiii |
| Remerciements | xxv |
| Introduction | 1 |
| Chapitre 1 : Revue de littérature | 7 |
| 1.1. Le contrat psychologique | 7 |
| 1.1.1. Bases théoriques du contrat psychologique | 8 |
| 1.1.1.1. Théorie de l'échange social (Blau, 1964)..... | 9 |
| 1.1.1.2. Théorie des attentes (Vroom, 1964)..... | 11 |
| 1.1.1.3. Théorie de l'équité (Adams, 1965) | 13 |
| 1.1.1.4. La théorie du contrat psychologique : Utilité du cadre explicatif..... | 14 |
| 1.1.2. Définitions et caractéristiques du contrat psychologique..... | 16 |
| 1.1.3. Formation du contrat psychologique..... | 18 |
| 1.1.4. Contenu du contrat psychologique..... | 19 |
| 1.1.4.1. Types et dimensions du contrat psychologique..... | 19 |
| 1.1.4.2. Composantes du contrat psychologique..... | 25 |
| 1.1.4.2.1. Engagements de l'employeur | 25 |
| 1.1.4.2.2. Engagements de l'employé | 29 |
| 1.2. Rupture du contrat psychologique..... | 32 |
| 1.2.1. Définitions et formes de rupture du contrat psychologique | 32 |
| 1.2.2. Conséquences de la rupture du contrat psychologique | 36 |
| 1.3. Attitudes et comportements individuels au travail suite à la rupture du contrat psychologique : Cynisme, voix et silence..... | 40 |
| 1.3.1. Le cynisme | 40 |
| 1.3.2. La voix..... | 45 |
| 1.3.3. Le silence..... | 49 |

| | |
|---|----|
| 1.4. Influence de facteurs contextuels dans la dynamique de la rupture du contrat psychologique : Culture organisationnelle et congruence personne-organisation | 51 |
| 1.4.1. Culture organisationnelle | 52 |
| 1.4.1.1. Définition de la culture organisationnelle | 53 |
| 1.4.1.1.1. Courant symbolique | 53 |
| 1.4.1.1.2. Courant fonctionnaliste | 53 |
| 1.4.1.2. Types de cultures organisationnelles..... | 55 |
| 1.4.1.2.1. Types de cultures organisationnelles basés sur le contrôle | 55 |
| 1.4.1.2.2. Types de cultures organisationnelles basés sur les priorités organisationnelles..... | 56 |
| 1.4.1.2.3. Types de cultures organisationnelles basés sur l'apprentissage..... | 60 |
| 1.4.1.2.4. Types de cultures organisationnelles selon les professions | 61 |
| 1.4.1.3. Sous-cultures et changement culturel..... | 62 |
| 1.4.1.4. Influence de la culture organisationnelle sur la rupture du contrat psychologique et ses effets..... | 63 |
| 1.4.1.4.1. Culture organisationnelle et contrat psychologique | 64 |
| 1.4.1.4.2. Influence de la culture organisationnelle sur les attitudes et les comportements au travail | 65 |
| 1.4.2. La congruence personne-organisation..... | 66 |
| 1.4.2.1. Évolution du concept de congruence | 67 |
| 1.4.2.2. Définition de la congruence personne-organisation..... | 68 |
| 1.4.2.3. Influence de la congruence personne-organisation sur la rupture du contrat psychologique et ses effets..... | 69 |
| 1.4.2.3.1. Congruence personne-organisation et contrat psychologique..... | 70 |
| 1.4.2.3.2. Influence de la congruence personne-organisation sur les attitudes et comportements au travail | 70 |
| Chapitre 2 : Problématique et construction du modèle d'analyse..... | 72 |
| 2.1. Problématique..... | 72 |
| 2.1.1. Le monde du travail en mutation et le contrat psychologique | 72 |
| 2.1.2. Intérêt de l'étude du contrat psychologique | 75 |

| | |
|--|-----|
| 2.1.3. Question de recherche | 80 |
| 2.2. Modèles de recherche..... | 81 |
| 2.2.1. Les éléments des modèles de recherche et leurs liens..... | 83 |
| 2.2.2. Description des modèles de recherche | 86 |
| 2.3. Hypothèses de recherche..... | 89 |
| 2.4. Intérêt de la recherche | 95 |
| Chapitre 3 : Méthodologie et procédures de recherche..... | 98 |
| 3.1. Stratégie de recherche | 98 |
| 3.2. Mesure des variables | 99 |
| 3.2.1. Mesure des variables dépendantes | 99 |
| 3.2.1.1. Échelle du cynisme cognitif..... | 100 |
| 3.2.1.2. Échelles de la voix..... | 101 |
| 3.2.1.3. Échelles du silence | 101 |
| 3.2.2. Mesure de la variable indépendante | 102 |
| 3.2.3. Mesure des variables modératrices | 105 |
| 3.2.3.1. Échelles de la culture organisationnelle..... | 106 |
| 3.2.3.2. Échelle de la congruence personne-organisation | 110 |
| 3.2.4. Mesure des variables de contrôle | 111 |
| 3.2.4.1. Mesure de la variable «sexe» | 111 |
| 3.2.4.2. Mesure de la variable «âge»..... | 111 |
| 3.2.4.3. Mesure de la variable «ancienneté dans l'organisation»..... | 111 |
| 3.2.4.4. Mesure de la variable «niveau de scolarité» | 112 |
| 3.2.4.5. Mesure de la variable «respect par l'employé de ses obligations» | 112 |
| 3.2.4.6. Mesure de la variable «appartenance syndicale» | 113 |
| 3.2.4.7. Mesure de la variable «caractère implicite du contrat psychologique» | 113 |
| 3.3. Outil de recherche : le questionnaire..... | 113 |
| 3.4. La population à l'étude..... | 114 |
| 3.5. Modèle d'analyse | 115 |
| 3.6. Techniques d'analyse | 116 |
| 3.6.1. Statistiques descriptives | 117 |

| | |
|--|-----|
| 3.6.2. Tableau des corrélations..... | 122 |
| 3.6.3. Vérification des relations postulées..... | 122 |
| 3.6.3.1. Vérification de l'influence de la rupture du contrat psychologique sur le cynisme cognitif, la voix et le silence | 123 |
| 3.6.3.2. Vérification de l'influence de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation sur le cynisme cognitif, la voix et le silence .. | 124 |
| 3.6.3.3. Vérification de l'influence intervenante de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation | 125 |
| 3.7. Considérations éthiques..... | 126 |
| Chapitre 4 : Résultats | 127 |
| 4.1. Statistiques descriptives | 127 |
| 4.1.1. Statistiques descriptives des variables de contrôle..... | 128 |
| 4.1.2. Statistiques descriptives de la variable indépendante : Les conditions de respect du contrat psychologique et l'indice de respect global | 132 |
| 4.1.2.1. Indice «Stabilité»..... | 133 |
| 4.1.2.2. Indice «Équilibre travail-famille» | 134 |
| 4.1.2.3. Indice «Développement interne» | 135 |
| 4.1.2.4. Indice «Atmosphère sociale» | 137 |
| 4.1.2.5. Indice «Contenu d'emploi»..... | 139 |
| 4.1.2.6. Indice «Récompenses financières» | 141 |
| 4.1.2.7. Indice «Étroitesse» | 143 |
| 4.1.2.8. Indice «Performance dynamique»..... | 145 |
| 4.1.2.9. Indice «Développement externe»..... | 146 |
| 4.1.2.10. Indice de «Respect global du contrat psychologique» | 147 |
| 4.1.2.11. Ajustement des modèles de mesure de «respect des conditions d'emploi» et de «l'indice global de respect du contrat psychologique» | 151 |
| 4.1.3. Statistiques descriptives des variables dépendantes..... | 154 |
| 4.1.4. Statistiques descriptives des variables modératrices..... | 162 |
| 4.2. Vérification des indices de corrélations | 184 |

| | |
|---|-----|
| 4.3. Influence du non respect des conditions du contrat psychologique et du non respect global sur le cynisme cognitif, la voix et le silence | 185 |
| 4.3.1. Non respect du contrat psychologique et cynisme cognitif..... | 185 |
| 4.3.2. Non respect du contrat psychologique et voix d'acquiescement, voix défensive et voix prosociale | 189 |
| 4.3.3. Rupture du contrat psychologique et silence d'acquiescement, silence défensif et silence prosocial | 203 |
| 4.3.4. Culture organisationnelle et cynisme cognitif..... | 215 |
| 4.3.5. Culture organisationnelle et voix d'acquiescement, voix défensive et voix prosociale | 218 |
| 4.3.6. Culture organisationnelle et silence d'acquiescement, silence défensif et silence prosocial | 224 |
| 4.3.7. Congruence personne-organisation et cynisme cognitif | 229 |
| 4.3.8. Congruence personne-organisation et voix d'acquiescement, voix défensive et voix prosociale | 231 |
| 4.3.9. Congruence personne-organisation et silence d'acquiescement, silence défensif et silence prosocial | 235 |
| 4.4. Influence intervenante de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation | 239 |
| 4.4.1. Influence intervenante de la culture organisationnelle..... | 242 |
| 4.4.1.1. Influence intervenante de la culture organisationnelle par rapport au cynisme cognitif..... | 242 |
| 4.4.1.1.1. Respect global du contrat psychologique et variation en fonction de la culture organisationnelle sur le cynisme cognitif..... | 242 |
| 4.4.1.1.2. Conditions d'emploi et variation en fonction de la culture organisationnelle sur le cynisme cognitif..... | 244 |
| 4.4.1.2. Influence intervenante de la culture organisationnelle par rapport à la voix | 249 |
| 4.4.1.2.1. Respect global et variation en fonction de la culture organisationnelle sur les trois types de voix | 249 |

| | |
|---|-----|
| 4.4.1.2.2. Conditions d'emploi et variation en fonction de la culture organisationnelle sur les trois types de voix..... | 253 |
| 4.4.1.3. Influence intervenante de la culture organisationnelle par rapport au silence | 266 |
| 4.4.1.3.1. Respect global et variation en fonction de la culture organisationnelle sur les trois types de silence | 266 |
| 4.4.1.3.2. Conditions d'emploi et variation en fonction de la culture organisationnelle sur les trois types de silence..... | 270 |
| 4.4.2. Influence intervenante de la congruence personne-organisation | 284 |
| 4.4.2.1. Influence intervenante de la congruence personne-organisation par rapport au cynisme cognitif | 284 |
| 4.4.2.2. Influence intervenante de la congruence personne-organisation par rapport à la voix..... | 287 |
| 4.4.2.3. Influence intervenante de la congruence personne-organisation par rapport au silence | 292 |
| Chapitre 5: Discussion..... | 298 |
| 5.1. Cynisme cognitif, voix et silence : Conceptualisation et manifestation | 299 |
| 5.1.1. Retour sur les concepts de cynisme cognitif, de voix et de silence | 299 |
| 5.1.1.1. Qualités des échelles de cynisme cognitif, de voix et de silence | 300 |
| 5.1.1.2. Capacités d'explication de l'attitude et des comportements étudiés..... | 303 |
| 5.1.2. Ampleur du cynisme cognitif, de la voix et du silence dans l'administration publique fédérale..... | 305 |
| 5.1.3. Le cynisme cognitif, la voix et le silence : Une question de profil ou de milieu? | 307 |
| 5.1.3.1. Les comportements étudiés : Une question de profil | 307 |
| 5.1.3.2. Les comportements étudiés : Une question de milieu..... | 311 |
| 5.1.3.2.1. La culture de l'organisation : un déterminant des comportements au travail..... | 312 |
| 5.1.3.2.2. La congruence personne-organisation : un déterminant des comportements au travail | 316 |

| | |
|--|-------|
| 5.1.3.2.3. Les conséquences du non respect du contrat psychologique sur les comportements au travail | 320 |
| 5.1.3.2.4. Les comportements étudiés : Une question de contexte organisationnel ou de relation d'emploi?..... | 328 |
| 5.2. Le rôle de la culture organisationnelle dans l'étude du contrat psychologique et des conséquences du non respect des promesses..... | 329 |
| 5.2.1. Les cultures organisationnelles prépondérantes dans la fonction publique | 330 |
| 5.2.1.1. Le contexte organisationnel : Une question de culture ou d'adéquation?. | 330 |
| 5.2.1.2. Construction des cultures organisationnelles | 333 |
| 5.2.2. La culture organisationnelle influence-t-elle le lien entre la perception de non respect du contrat psychologique et les comportements étudiés? | 336 |
| 5.2.2.1. Rôle de la culture organisationnelle : Atténuation ou exacerbation des comportements suite à la perception de non respect | 337 |
| 5.2.2.2. Conditions de respect du contrat psychologique : Variation en fonction des cultures organisationnelles? | 340 |
| 5.3. Intérêt de la théorie du contrat psychologique et rôle modérateur de la culture organisationnelle | 343 |
| 5.3.1. La rupture du contrat psychologique : Indice global de respect ou conditions d'emploi?..... | 344 |
| 5.3.1.1. Intérêt d'un indice global de respect par rapport à des conditions d'emploi | 345 |
| 5.3.1.2. Ampleur du non respect du contrat psychologique | 347 |
| 5.3.2. Rôle modérateur de la culture organisationnelle : intérêt de la modélisation .. | 351 |
| 5.4. Limites de la recherche et pistes de recherches futures | 354 |
| Conclusion..... | 362 |
| Bibliographie | 366 |
| Annexe 1: Questionnaire..... | xxvii |
| Annexe 2: Matrice de corrélations (test de Pearson)..... | xliv |

Liste des tableaux

| | |
|--|-----|
| Tableau I: Tableau-synthèse des engagements de l'employeur recensés dans les écrits..... | 29 |
| Tableau II: Tableau-synthèse des engagements des employés recensés dans les écrits | 31 |
| Tableau III: Échelle de cynisme cognitif | 100 |
| Tableau IV: Échelles de la voix | 101 |
| Tableau V: Échelles du silence | 102 |
| Tableau VI: Échelle de rupture du contrat psychologique | 104 |
| Tableau VII: Échelles de culture organisationnelle | 107 |
| Tableau VIII: Échelle de la congruence personne-organisation | 111 |
| Tableau IX: Échelle de respect par l'employé de ses obligations..... | 112 |
| Tableau X: Échelle du caractère implicite du contrat psychologique | 113 |
| Tableau XI: Statistiques d'ajustement retenues | 121 |
| Tableau XII : Distribution des répondants selon le sexe..... | 128 |
| Tableau XIII : Distribution des répondants selon l'âge | 129 |
| Tableau XIV : Distribution des répondants selon le niveau de scolarité | 130 |
| Tableau XV: Profil des répondants selon l'ancienneté dans l'organisation (en mois)..... | 130 |
| Tableau XVI : Distribution des répondants selon l'appartenance syndicale | 131 |
| Tableau XVII: Indice du respect par l'employé de ses obligations | 131 |
| Tableau XVIII : Indice du caractère implicite du contrat psychologique | 132 |
| Tableau XIX: Indice <i>Stabilité</i> | 133 |
| Tableau XX: Indice <i>Équilibre travail-famille</i> | 134 |
| Tableau XXI: Validité de convergence de l'indice <i>Équilibre travail-famille</i> | 135 |
| Tableau XXII: Validité discriminante de l'indice <i>Équilibre travail-famille</i> | 135 |
| Tableau XXIII: Indice <i>Développement interne</i> | 136 |
| Tableau XXIV: Cohérence interne de l'indice <i>Développement interne</i> | 137 |
| Tableau XXV: Validité discriminante de l'indice <i>Développement interne</i> | 137 |
| Tableau XXVI: Indice <i>Atmosphère sociale</i> | 138 |
| Tableau XXVII: Validité de convergence de l'indice <i>Atmosphère sociale</i> | 139 |
| Tableau XXVIII: Validité discriminante de l'indice <i>Atmosphère sociale</i> | 139 |

| | |
|--|-----|
| Tableau XXIX: Indice <i>Contenu d'emploi</i> | 140 |
| Tableau XXX: Validité de convergence de l'indice <i>Contenu d'emploi</i> | 140 |
| Tableau XXXI: Validité discriminante de l'indice <i>Contenu d'emploi</i> | 141 |
| Tableau XXXII: Indice <i>Récompenses financières</i> | 142 |
| Tableau XXXIII: Validité de convergence de l'indice <i>Récompenses financières</i> | 142 |
| Tableau XXXIV: Validité discriminante de l'indice <i>Récompenses financières</i> | 143 |
| Tableau XXXV: Indice <i>Étroitesse</i> | 143 |
| Tableau XXXVI: Validité de convergence de l'indice <i>Étroitesse</i> | 144 |
| Tableau XXXVII: Validité discriminante de l'indice <i>Étroitesse</i> | 144 |
| Tableau XXXVIII: Indice <i>Performance dynamique</i> | 145 |
| Tableau XXXIX: Validité de convergence de l'indice <i>Performance dynamique</i> | 146 |
| Tableau XL: Validité discriminante de l'indice <i>Performance dynamique</i> | 146 |
| Tableau XLI: Indice <i>Développement externe</i> | 147 |
| Tableau XLII: Validité de convergence de l'indice <i>Développement externe</i> | 147 |
| Tableau XLIII : Indice de respect global du contrat psychologique | 149 |
| Tableau XLIV : Indice de respect global du contrat psychologique (suite)..... | 150 |
| Tableau XLV : Indice de respect global du contrat psychologique (suite)..... | 151 |
| Tableau XLVI: Indice d'ajustement du respect des conditions d'emploi | 152 |
| Tableau XLVII: Indice d'ajustement du respect global du contrat psychologique | 154 |
| Tableau XLVIII : Indice du cynisme cognitif..... | 156 |
| Tableau XLIX: Indice d'ajustement du cynisme cognitif | 157 |
| Tableau L: Indices de la voix | 158 |
| Tableau LI: Indices du silence | 160 |
| Tableau LII: Indice <i>Flexibilité et adaptation</i> | 164 |
| Tableau LIII: Indice <i>Changement dans le groupe de travail</i> | 164 |
| Tableau LIV: Indice <i>Règles et régulations</i> | 165 |
| Tableau LV: Indice <i>Hiérarchie et spécialisation des rôles</i> | 165 |
| Tableau LVI: Indice <i>Apprentissage continu</i> | 166 |
| Tableau LVII: Validité de convergence de l'indice <i>Apprentissage continu</i> | 167 |
| Tableau LVIII: Validité discriminante de l'indice <i>Apprentissage continu</i> | 167 |

| | |
|--|-----|
| Tableau LIX: Indice <i>Communication et dialogue</i> | 168 |
| Tableau LX: Validité de convergence de l'indice <i>Communication et dialogue</i> | 169 |
| Tableau LXI: Validité discriminante de l'indice <i>Communication et dialogue</i> | 169 |
| Tableau LXII: Indice <i>Collaboration et apprentissage d'équipe</i> | 170 |
| Tableau LXIII: Validité de convergence de l'indice <i>Collaboration et apprentissage d'équipe</i> | 171 |
| Tableau LXIV: Validité discriminante de l'indice <i>Collaboration et apprentissage d'équipe</i> | 172 |
| Tableau LXV: Indice <i>Systèmes pour cerner l'apprentissage</i> | 173 |
| Tableau LXVI: Validité de convergence de l'indice <i>Systèmes pour cerner l'apprentissage</i> | 174 |
| Tableau LXVII: Validité discriminante de l'indice <i>Systèmes pour cerner l'apprentissage</i> | 174 |
| Tableau LXVIII: Indice <i>Responsabiliser les individus</i> | 175 |
| Tableau LXIX: Validité de convergence de l'indice <i>Responsabiliser les individus</i> | 176 |
| Tableau LXX: Validité discriminante de l'indice <i>Responsabiliser les individus</i> | 176 |
| Tableau LXXI: Indice <i>Connecter l'organisation</i> | 177 |
| Tableau LXXII: Validité de convergence de l'indice <i>Connecter l'organisation</i> | 178 |
| Tableau LXXIII: Validité discriminante de l'indice <i>Connecter l'organisation</i> | 178 |
| Tableau LXXIV: Indice <i>Leadership stratégique pour l'apprentissage</i> | 179 |
| Tableau LXXV: Validité de convergence de l'indice <i>Leadership stratégique pour</i> <i>l'apprentissage</i> | 180 |
| Tableau LXXVI: Indice d'ajustement de la culture apprenante | 180 |
| Tableau LXXVII: Indice de la congruence personne-organisation | 182 |
| Tableau LXXVIII: Indice d'ajustement de la congruence personne-organisation | 183 |
| Tableau LXXIX: Régression hiérarchique examinant l'influence du respect global du contrat psychologique sur le cynisme cognitif, après l'introduction des variables de contrôle..... | 186 |
| Tableau LXXX: Régression hiérarchique examinant l'influence du respect des conditions d'emploi sur le cynisme cognitif, après l'introduction des variables de contrôle..... | 188 |

| | |
|---|-----|
| Tableau LXXXI: Régression hiérarchique examinant l'influence du respect global du contrat psychologique sur la voix d'acquiescement, après l'introduction des variables de contrôle..... | 191 |
| Tableau LXXXII: Régression hiérarchique examinant l'influence des conditions d'emploi sur la voix d'acquiescement, après l'introduction des variables de contrôle..... | 193 |
| Tableau LXXXIII: Régression hiérarchique examinant l'influence du respect global du contrat psychologique sur la voix défensive, après l'introduction des variables de contrôle..... | 195 |
| Tableau LXXXIV: Régression hiérarchique examinant l'influence du respect des conditions d'emploi sur la voix défensive, après l'introduction des variables de contrôle..... | 197 |
| Tableau LXXXV: Régression hiérarchique examinant l'influence du respect global du contrat psychologique sur la voix prosociale, après l'introduction des variables de contrôle..... | 200 |
| Tableau LXXXVI: Régression hiérarchique examinant l'influence des conditions d'emploi sur la voix prosociale, après l'introduction des variables de contrôle..... | 202 |
| Tableau LXXXVII: Régression hiérarchique examinant l'influence du respect global du contrat psychologique sur le silence d'acquiescement, après l'introduction des variables de contrôle..... | 205 |
| Tableau LXXXVIII: Régression hiérarchique examinant l'influence des conditions d'emploi sur le silence d'acquiescement, après l'introduction des variables de contrôle..... | 207 |
| Tableau LXXXIX: Régression hiérarchique examinant l'influence du respect global du contrat psychologique sur le silence défensif, après l'introduction des variables de contrôle..... | 208 |
| Tableau XC: Régression hiérarchique examinant l'influence des conditions d'emploi sur le silence défensif, après l'introduction des variables de contrôle..... | 210 |
| Tableau XCI: Régression hiérarchique examinant l'influence du respect global du contrat psychologique sur le silence prosocial, après l'introduction des variables de contrôle..... | 213 |

| | |
|--|-----|
| Tableau XCII: Régression hiérarchique examinant l'influence des conditions d'emploi sur le silence prosocial, après l'introduction des variables de contrôle | 214 |
| Tableau XCIII: Régression hiérarchique examinant l'influence de la culture organisationnelle sur le cynisme cognitif, après l'introduction des variables de contrôle | 217 |
| Tableau XCIV: Régressions hiérarchiques examinant l'influence de la culture organisationnelle sur la voix d'acquiescement et la voix défensive, après l'introduction des variables de contrôle | 220 |
| Tableau XCV: Régression hiérarchique examinant l'influence de la culture organisationnelle sur la voix prosociale, après l'introduction des variables de contrôle | 223 |
| Tableau XCVI: Régressions hiérarchiques examinant l'influence de la culture organisationnelle sur le silence d'acquiescement et le silence défensif, après l'introduction des variables de contrôle | 226 |
| Tableau XCVII: Régression hiérarchique examinant l'influence de la culture organisationnelle sur le silence prosocial, après l'introduction des variables de contrôle | 228 |
| Tableau XCVIII: Régression hiérarchique examinant l'influence de la congruence personne-organisation sur le cynisme cognitif, après l'introduction des variables de contrôle..... | 230 |
| Tableau XCIX: Régressions hiérarchiques examinant l'influence de la congruence personne-organisation sur la voix d'acquiescement et la voix défensive, après l'introduction des variables de contrôle | 232 |
| Tableau C: Régression hiérarchique examinant l'influence de la congruence personne-organisation sur la voix prosociale, après l'introduction des variables de contrôle... | 234 |
| Tableau CI: Régressions hiérarchiques examinant l'influence de la congruence personne-organisation sur le silence d'acquiescement et le silence défensif, après l'introduction des variables de contrôle | 236 |
| Tableau CII: Régression hiérarchique examinant l'influence de la congruence personne-organisation sur le silence prosocial, après l'introduction des variables de contrôle | 238 |

| | |
|---|-----|
| Tableau CIII: Fréquences des répondants pour chaque dimension de la culture organisationnelle transformée en variable binaire | 241 |
| Tableau CIV: Régression hiérarchique examinant l'effet modérateur de la culture organisationnelle sur la relation entre le respect global du contrat psychologique et le cynisme cognitif | 243 |
| Tableau CV: Régression hiérarchique examinant l'effet modérateur de la culture organisationnelle sur la relation entre le respect global du contrat psychologique et le cynisme cognitif (suite)..... | 244 |
| Tableau CVI: Régressions hiérarchiques examinant l'influence des conditions d'emploi sur le cynisme cognitif en fonction des dimensions de la culture apprenante | 247 |
| Tableau CVII: Régressions hiérarchiques examinant l'influence des conditions d'emploi sur le cynisme cognitif en fonction des dimensions de la culture bureaucratique et de la culture organique..... | 248 |
| Tableau CVIII: Régressions hiérarchiques examinant l'effet modérateur de la culture organisationnelle sur la relation entre le respect global du contrat psychologique et la voix d'acquiescement, la voix défensive et la voix prosociale..... | 251 |
| Tableau CIX: Régressions hiérarchiques examinant l'effet modérateur de la culture organisationnelle sur la relation entre le respect global du contrat psychologique et la voix d'acquiescement, la voix défensive et la voix prosociale (suite)..... | 252 |
| Tableau CX: Régressions hiérarchiques examinant l'influence des conditions d'emploi sur la voix d'acquiescement en fonction des dimensions de la culture apprenante | 255 |
| Tableau CXI: Régressions hiérarchiques examinant l'influence des conditions d'emploi sur la voix d'acquiescement en fonction des dimensions de la culture bureaucratique et de la culture organique..... | 256 |
| Tableau CXII: Régressions hiérarchiques examinant l'influence des conditions d'emploi sur la voix défensive en fonction des dimensions de la culture apprenante..... | 259 |
| Tableau CXIII: Régressions hiérarchiques examinant l'influence des conditions d'emploi sur la voix défensive en fonction des dimensions de la culture bureaucratique et de la culture organique..... | 260 |

| | |
|--|-----|
| Tableau CXIV: Régressions hiérarchiques examinant l'influence des conditions d'emploi sur la voix prosociale en fonction des dimensions de la culture apprenante..... | 264 |
| Tableau CXV: Régressions hiérarchiques examinant l'influence des conditions d'emploi sur la voix prosociale en fonction des dimensions de la culture bureaucratique et de la culture organique..... | 265 |
| Tableau CXVI: Régressions hiérarchiques examinant l'effet modérateur de la culture organisationnelle sur la relation entre le respect global du contrat psychologique et le silence d'acquiescement, le silence défensif et le silence prosocial | 268 |
| Tableau CXVII: Régressions hiérarchiques examinant l'effet modérateur de la culture organisationnelle sur la relation entre le respect global du contrat psychologique et le silence d'acquiescement, le silence défensif et le silence prosocial (suite)..... | 269 |
| Tableau CXVIII: Régressions hiérarchiques examinant l'influence des conditions d'emploi sur le silence d'acquiescement en fonction des dimensions de la culture apprenante..... | 272 |
| Tableau CXIX: Régressions hiérarchiques examinant l'influence des conditions d'emploi sur le silence d'acquiescement en fonction des dimensions de la culture bureaucratique et de la culture organique | 273 |
| Tableau CXX: Régressions hiérarchiques examinant l'influence des conditions d'emploi sur le silence défensif en fonction des dimensions de la culture apprenante | 276 |
| Tableau CXXI: Régressions hiérarchiques examinant l'influence des conditions d'emploi sur le silence défensif en fonction des dimensions de la culture bureaucratique et de la culture organique..... | 277 |
| Tableau CXXII: Régressions hiérarchiques examinant l'influence des conditions d'emploi sur le silence prosocial en fonction des dimensions de la culture apprenante | 280 |
| Tableau CXXIII: Régressions hiérarchiques examinant l'influence des conditions d'emploi sur le silence prosocial en fonction des dimensions de la culture bureaucratique et de la culture organique..... | 281 |
| Tableau CXXIV: Tableau-synthèse de l'influence des conditions d'emploi en fonction des types de cultures organisationnelles et apprenantes..... | 283 |

| | |
|--|-----|
| Tableau CXXV: Régression hiérarchique examinant l'influence de la congruence personne-organisation sur la relation entre le respect global du contrat psychologique et le cynisme cognitif..... | 285 |
| Tableau CXXVI: Régression hiérarchique examinant l'influence de la congruence personne-organisation sur la relation entre le respect des conditions d'emploi et le cynisme cognitif..... | 286 |
| Tableau CXXVII: Régressions hiérarchiques examinant l'influence de la congruence personne-organisation sur la relation entre le respect global du contrat psychologique et les trois types de voix | 288 |
| Tableau CXXVIII: Régressions hiérarchiques examinant l'influence de la congruence personne-organisation sur la relation entre le respect des conditions d'emploi et les trois types de voix | 290 |
| Tableau CXXIX: Régressions hiérarchiques examinant l'influence de la congruence personne-organisation sur la relation entre le respect des conditions d'emploi et les trois types de voix (suite)..... | 291 |
| Tableau CXXX: Régressions hiérarchiques examinant l'influence de la congruence personne-organisation sur la relation entre le respect global du contrat psychologique et les trois types de silence | 293 |
| Tableau CXXXI: Régressions hiérarchiques examinant l'influence de la congruence personne-organisation sur la relation entre le respect des conditions d'emploi et les trois types de silence | 295 |
| Tableau CXXXII: Régressions hiérarchiques examinant l'influence de la congruence personne-organisation sur la relation entre le respect des conditions d'emploi et les trois types de silence (suite)..... | 296 |

Liste des figures

| | |
|--|-----|
| Figure 1 : Théorie des attentes de Vroom (1964)..... | 11 |
| Figure 2 : Dimensions des deux types de contrats psychologiques de MacNeil (1985)..... | 21 |
| Figure 3 : Typologie des contrats psychologiques de Rousseau (1995) | 22 |
| Figure 4 : Modèle de la rupture du contrat psychologique de Rousseau (1995)..... | 34 |
| Figure 5 : Le développement de la rupture selon Morrison et Robinson (1997) | 36 |
| Figure 6: Typologie des conséquences de la rupture du contrat psychologique..... | 37 |
| Figure 7:Typologie de la voix selon Wilkinson, Dundon, Marchington, et Ackers (2004) | 48 |
| Figure 8: Dimensions du silence selon Pinder et Harlos (2001)..... | 51 |
| Figure 9: Typologie des types de cultures organisationnelles selon Blake et Mouton (1980) | 57 |
| Figure 10: Typologie des types de cultures organisationnelles de Cameron et Freeman (1991)..... | 59 |
| Figure 11: Caractéristiques de l'organisation apprenante selon Watkins et Marsick (1993, 1996)..... | 61 |
| Figure 12: Types de cultures organisationnelles de Schein (1996) sur la base de professions | 62 |
| Figure 13: Modèle de recherche de l'effet modérateur de la culture organisationnelle..... | 82 |
| Figure 14: Modèle de recherche de l'effet modérateur de la congruence personne- organisation | 82 |
| Figure 15: Modèle d'analyse | 116 |

Table des sigles et abréviations

| | |
|-------------------------|---|
| AGFI | Adjusted Goodness-of-fit index |
| AMOS | Analysis of Moment Structures |
| F | Test de signification statistique : ratio de la variance |
| GFI | Goodness-of-fit index |
| NFI | Normed Fit Index |
| NNFI | Non-normed Fit Index |
| PDG | Président-directeur général |
| R ² | Test de signification statistique : coefficient de détermination |
| ΔR^2 | Test de signification statistique : changement dans le coefficient de détermination |
| RMR | Root-Mean-Square Residual Index |
| SPSS | Statistical Package for the Social Science |
| TLI | Tucker-Lewis Index |
| χ^2_{CMin} | Chi-Deux |
| $\chi^2_{\text{normé}}$ | Chi-Deux normé |

*À mon conjoint Vincent, pour ta patience et
ton appui inconditionnel dans cette longue
épopée scientifique*

Remerciements

Cheminer dans cette longue aventure qu'est le doctorat ne peut se faire en solitaire. C'est pourquoi je désire profiter de cet espace pour remercier tous ceux qui ont contribué à ce que je puisse atteindre mon but. Je pense tout d'abord à Madame Tania Saba, ma directrice de recherche. Mener à terme des études doctorales ne peut se faire sans un bon guide, un bon modèle et c'est ce que vous avez été. Je vous remercie de l'excellente direction que vous m'avez offerte, par vos commentaires et vos conseils qui m'ont permis de produire un travail de qualité, tout en apprenant à faire partie dans l'avenir de la communauté universitaire. Je vous remercie également pour votre temps que vous n'avez pas compté, votre disponibilité et le respect de mon autonomie, sans oublier votre soutien personnel dans les moments plus difficiles qui font partie du cursus doctoral.

Je tiens également à remercier les membres de mon jury de thèse, soit Madame Marie-Thérèse Chicha et Monsieur Gilles Guérin de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Vos commentaires lors de la défense de mon projet et l'intérêt que vous y avez porté ont été pour moi une source de motivation. Je suis également très reconnaissante à Monsieur Éric Gosselin du Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais qui a agi à titre d'examineur externe. Vos précieux commentaires m'ont permis d'améliorer la qualité de la thèse.

Se consacrer à des études de 3^e cycle peut devenir une source d'inquiétudes au niveau financier. À ce sujet, je tiens à remercier le *Fond Québécois de la recherche sur la société et la culture*, ainsi que la *Faculté des études supérieures et postdoctorales de l'Université de Montréal* pour le soutien financier dont j'ai bénéficié et qui m'a permis de me consacrer à temps plein à la rédaction de ma thèse. Également, mes remerciements vont aussi à l'Université de Sherbrooke, mon futur employeur, qui m'a offert un soutien financier lors de ma dernière année de rédaction, ainsi que l'opportunité de terminer la rédaction de ma thèse avant de débiter ma carrière universitaire.

Je désire également adresser des remerciements spéciaux aux fonctionnaires de l'administration publique fédérale qui ont pris le temps de répondre au questionnaire de recherche. Sans votre collaboration, je n'aurais pu mener à terme cette étude. Également, je ne peux oublier Monsieur Jean Cadieux, professeur en systèmes d'information et méthodes quantitatives de gestion à l'Université de Sherbrooke, pour le temps qu'il a pris à m'apprendre à naviguer dans les dédales des équations structurelles et de AMOS. Votre enthousiasme et votre patience m'ont été aussi d'un précieux secours.

Enfin, faire des études doctorales est à mon avis davantage qu'un diplôme supplémentaire sur un mur. C'est l'adoption d'un mode de vie qui a des conséquences sur ceux qui nous entourent et dont le soutien est essentiel. Je veux d'abord remercier mon conjoint Vincent pour avoir accepté de m'accompagner dans ce long voyage intellectuel. Tu as fait preuve d'une patience, d'une compréhension et d'un soutien inconditionnels tout au long de ces années, avec les hauts et les bas qui caractérisent le doctorat. Je te dois beaucoup de temps et d'attention et je m'en souviendrai. Je veux également remercier mes parents pour m'avoir encouragée et supportée dans mon désir de poursuivre des études graduées. Vous êtes pour moi des modèles et vous m'avez légué le plus bel héritage qui soit. J'ai également une pensée particulière pour mon frère Mathieu. Tu as su trouver les mots au moment le plus critique de mon cheminement.

Introduction

La présente recherche se situe dans le cadre des études traitant de la nouvelle relation d'emploi qui décrit le lien qui existe entre les employeurs et les employés et qui, dans le contexte changeant actuel, affecte significativement les pratiques déterminantes pour le succès organisationnel, ainsi que les comportements et les attitudes des employés au travail. La dynamique de cette relation est définie par le contrat psychologique, qui représente un ensemble d'ententes tacites entre les membres d'une organisation et leurs gestionnaires, et plus précisément de promesses et d'obligations réciproques entre l'employeur et l'employé (Robinson & Rousseau, 1994).

Il ne fait plus de doute aujourd'hui que depuis quelques décennies, le monde du travail fait face à divers changements qui résultent en un contexte où la globalisation prédomine et où les conditions du marché externe exercent de plus en plus de pressions sur le choix des pratiques internes de gestion des organisations. Cette logique du marché qui domine entraîne une remise en question des principes du contrat psychologique relationnel de réciprocité, d'engagement à long terme et d'équité, de promotion interne et de développement des carrières des employés. La sécurité d'emploi et les carrières à long terme dans l'organisation sont désormais moins présentes au profit d'une relation davantage transactionnelle au sein de laquelle les employeurs et les employés recherchent des contreparties ayant trait notamment aux aspects financiers, aux conditions de travail, ou encore au développement de l'employabilité qui permet l'accès à d'autres emplois, ainsi que le développement de la carrière à l'extérieur de l'organisation (Hiltrop, 1995; Barjou, 1997; Cappelli, 1999; Bamberger & Meshoulam, 2000).

La Fonction publique du Canada n'échappe pas à cette réalité. Sous l'influence du mouvement du nouveau management public, elle vit une période de réforme de sa gestion qui poursuit des objectifs de modernisation et de flexibilité. La gestion des ressources humaines n'est pas épargnée, puisqu'elle doit faire face à d'importants défis, notamment les

départs massifs à la retraite, la sous-représentation des jeunes parmi les employés, la concurrence accrue du secteur privé pour la main-d'œuvre qualifiée, ainsi que des changements touchant l'organisation du travail, tels que l'impartition et le recours à la sous-traitance.

Un élément central de la théorie du contrat psychologique sur lequel se sont concentrées diverses études est la rupture qui se produit lorsqu'un employé perçoit que son employeur a échoué à satisfaire les obligations promises (Rousseau, 1989; Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994). La rupture du contrat psychologique est un aspect majeur à considérer, puisqu'elle entraîne des conséquences sur les individus et les organisations. Parmi les conséquences de la rupture du contrat psychologique par l'employeur, plusieurs ont été souvent étudiées, telles que l'engagement organisationnel (Pate, Martin, & McGoldrick, 2003; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003), la satisfaction d'emploi (Robinson & Rousseau, 1994; Lester & Kickul, 2001; Kickul & Lester, 2001; Kickul, Lester, & Finkl, 2002; Pate, Martin, & McGoldrick, 2003; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Sutton & Griffin, 2004) et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Turnley & Feldman, 2000; Lester & Kickul, 2001; Kickul & Lester, 2001; Kickul, Lester, & Finkl, 2002; Pate, Martin, & McGoldrick, 2003; Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003). Plus récemment, émergent des écrits de nouvelles conséquences, plus sournoises, mais tout aussi importantes en raison de leur impact déterminant sur les milieux de travail et sur les individus. Parmi celles-ci, notons le cynisme dirigé envers les organisations qui est en augmentation chez les employés et qui se définit comme une attitude négative pouvant être spécifique ou plus générale, ayant des composantes cognitives, affectives et comportementales (Andersson, 1996; Andersson & Bateman, 1997; Pate, Martin, & Staines, 2000; Pugh, Skarlicki, & Passell, 2003; Stanley, Meyer, & Topolnytsky, 2005). La rupture du contrat psychologique, telle que perçue par l'employé, a également des effets sur les mécanismes d'expression et de communication à la portée des employés, notamment la voix et le silence (Rousseau, 1995; Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). Dans l'optique d'un comportement individuel la voix, qui est la traduction française de «*voice*», fait référence à une tentative de l'employé de changer,

plutôt que de fuir, une situation négative impliquant de s'adresser à une autorité supérieure, à l'intérieur ou à l'extérieur de la hiérarchie organisationnelle, ainsi que toute autre action ou protestation (Hirschman, 1970; Farrell, 1983; Le Pine & Van Dyne, 2001; Batt, Colvin, & Keefe, 2002). Le silence, de son côté, se définit comme le fait que l'employé cache aux individus qui semblent en mesure de changer la situation, la véritable expression des évaluations comportementales, cognitives et/ou affectives des circonstances organisationnelles (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003).

De nos jours, la théorie du contrat psychologique s'impose comme une base explicative des attitudes et des comportements individuels résultant des changements observés dans la relation d'emploi (Rousseau, 1995; Andersson, 1996; Pate, Martin, & Staines, 2000). Son importance réside dans sa capacité d'inclusion de facteurs individuels et contextuels dans la relation d'emploi. Les études se sont davantage attardées à l'influence intervenante de facteurs individuels, notamment le carriérisme (Robinson & Rousseau, 1994), l'insatisfaction d'emploi (Turnley & Feldman, 2000), et la sensibilité à l'équité (Kickul & Lester, 2001). Les facteurs individuels font ressortir les différences observées entre les individus, les types d'emploi ou les professions dans le contrat psychologique et les conséquences de sa rupture. Récemment, la théorie du contrat psychologique a évolué vers l'inclusion de facteurs contextuels, tels que l'équité du traitement des employés dans les entreprises (Turnley & Feldman, 1998; Robinson & Morrison, 2000; Kickul, 2001; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001; Kickul, Lester, & Finkl, 2002), et les changements organisationnels (Guzzo & Noonan, 1994; Morrison & Robinson, 1997; Singh, 1998; Robinson & Morrison, 2000). Par exemple, l'équité perçue par les employés dans les procédures organisationnelles viendrait modérer la relation observée entre la rupture du contrat psychologique et différentes conséquences, dont la satisfaction d'emploi et l'intention de quitter (Kickul, Lester, & Finkl, 2002). Les études récentes suggèrent de s'intéresser à un autre facteur contextuel, la culture organisationnelle, qui a toujours été présent dans les écrits, mais qui n'a pas fait l'objet d'études empiriques jusqu'à maintenant. La culture organisationnelle est définie comme un modèle de postulats de base partagé et appris par un groupe à mesure qu'il résout les problèmes d'adaptation

externe et d'intégration interne, qui a assez bien fonctionné pour être considéré comme valide et enseigné aux nouveaux membres comme étant la bonne façon de percevoir, de penser et de se sentir par rapport à ces problèmes (Schein, 1984, 2004). Elle influence les liens entre les employés et leur employeur en déterminant les attentes des employés (Zeffane, 1994; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). La culture organisationnelle joue également un rôle déterminant dans les attitudes et les comportements des employés (Farrell & Rusbult, 1992; Andersson & Bateman, 1997; Reichers, Wanous, & Austin, 1997; LePine & Van Dyne, 1998; Wanous, Reichers, & Austin, 2000; Pate, Martin, & Staines, 2000; Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003; Stanley, Meyer, & Topolnytsky, 2005; Vakola & Bouradas, 2005). Des recherches suggèrent notamment que la culture organisationnelle influence la forme du contrat psychologique, le type de rupture, ainsi que les conséquences de la rupture (Rousseau, 1995; Thomas, Au, & Ravlin, 2003).

Implicite à la culture organisationnelle se trouve la congruence personne-organisation qui se définit comme l'adéquation entre les valeurs des employés et la culture de l'organisation (Kristof, 1996). Cette adéquation est nécessaire à la formation du contrat psychologique (Kotter, 1973; Caplan, 1987). Elle véhicule l'idée que des aspects individuels, comme les attentes, interagissent avec des facettes des situations, comme les normes, pour influencer les réponses comportementales (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991; Posner, 1992). Elle intervient également dans la rupture du contrat psychologique. En effet, par un processus cognitif, l'individu va comparer ce qu'il désire recevoir de l'organisation par rapport à ce que l'organisation lui fournit réellement, ce qui va influencer ses attitudes et ses comportements au travail (Cable & Edwards, 2004).

Le contrat psychologique et sa rupture ont été étudiés sous plusieurs formes et à travers divers aspects. Toutefois, certains éléments demeurent encore à explorer, notamment le fait de mieux comprendre les conditions d'emploi dont la rupture engendre certaines conséquences, et de quelle façon la culture organisationnelle et la congruence personne-organisation peuvent faire la différence en atténuant les conséquences de la rupture du contrat psychologique. C'est ce qui est fait dans cette étude dans laquelle nous

avons tenté de cerner le rôle de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation dans la relation entre, d'une part la rupture du contrat psychologique, et d'autre part le cynisme cognitif, la voix et le silence. Ainsi, nous avons examiné les conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique dont la rupture engendre des conséquences peu exploitées à ce jour, soit le cynisme cognitif, la voix et le silence. Nous avons également vérifié le rôle modérateur de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation entre d'une part la rupture du contrat psychologique, et d'autre part les conséquences individuelles mentionnées. Pour ce faire, l'étude de nature hypothético-déductive, dont le devis de recherche est transversal, a fait appel à une approche quantitative. Un questionnaire a été administré en ligne via Internet au cours de l'année 2005 à des employés issus du secteur public. Les 791 répondants se sont prononcés sur cinq thèmes, soit les relations employeurs-employés, l'organisation apprenante, la carrière et l'employabilité, le contexte organisationnel, ainsi que leurs sentiments, attitudes et comportements.

Notre contribution se situe principalement à trois niveaux, soit théorique, empirique et pragmatique. D'un point de vue théorique, notre examen des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique contemporain nous a permis de déterminer les types de contrats psychologiques contemporains émergents et de faire ressortir les motifs de la rupture du contrat psychologique par l'employeur, ainsi que leurs effets sur les attitudes et les comportements des employés. L'intérêt que nous portons à des conséquences de la rupture du contrat psychologique qui ont émergé récemment des écrits sans avoir été l'objet d'un examen exhaustif, soit le cynisme cognitif, la voix et le silence, constitue un autre apport théorique de cette recherche, tout comme notre considération du rôle de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation. En examinant la culture organisationnelle, nous avons tenté de renforcer le rôle de la théorie du contrat psychologique comme base pertinente de l'intérêt porté à la relation d'emploi par rapport aux théories antérieures. Cela a aussi permis une compréhension du contrat psychologique et de sa rupture dans différents milieux de travail, chacun possédant sa propre culture organisationnelle. La culture organisationnelle a une influence notamment sur la rupture du

contrat psychologique et les conséquences qui en découlent. L'idée de son influence dans la relation d'emploi était déjà présente dans les premiers écrits sur le contrat psychologique, sans toutefois avoir fait l'objet de vérifications empiriques.

D'un point de vue empirique, nous avons testé les modèles conceptuels dans leur globalité. De plus, pour la rupture du contrat psychologique, nous avons eu recours à une mesure de respect du contrat psychologique par des conditions d'emploi, ce qui nous a permis de faire ressortir l'impact du respect et du non respect de conditions d'emploi particulières, en plus d'examiner l'intérêt d'une telle mesure de rupture par rapport à un indice global (Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Lester & Kickul, 2001; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003). Notre recherche a également permis de réexaminer le modèle du contrat psychologique proposé par Rousseau (1995). Toujours d'un point de vue empirique, nous avons également examiné la culture organisationnelle à partir de diverses échelles dispersées dans les écrits antérieurs (O'Reilly, Chatman, et Caldwell, 1991; Zeffane, 1994; Xenikou & Furnham, 1996; Watkins & Marsick, 1996). D'un point de vue pragmatique, nous avons tenté de contribuer à identifier des stratégies de gestion qui visent non pas des attitudes et des comportements individuels visibles, mais plutôt davantage surnois, et qui affectent la productivité, ainsi que la saine implantation de pratiques de gestion dans les milieux de travail.

Cette thèse se divise en cinq chapitres. Le chapitre 1 contient une recension des principaux écrits ayant trait au contrat psychologique et à sa rupture, à trois conséquences associées à cette dernière, soit le cynisme, la voix et le silence, ainsi qu'à la culture organisationnelle et à la congruence personne-organisation. Le chapitre 2 s'attarde à la problématique et à la construction du modèle d'analyse, incluant la présentation des hypothèses de recherche. Le chapitre 3 présente la méthodologie de recherche utilisée. Les résultats obtenus font l'objet du chapitre 4. Finalement, le chapitre 5 présente la discussion des résultats en lien avec les écrits antérieurs, les principales contributions de la thèse, ainsi que les limites et les pistes de recherche futures.

Chapitre 1 : Revue de littérature

De nos jours, la théorie du contrat psychologique offre un cadre explicatif de la relation d'emploi. Son intérêt repose tant sur la compréhension des composantes de la relation d'emploi, que sur l'inclusion de divers facteurs individuels et contextuels pour mieux nuancer les circonstances de sa rupture et de ses effets sur les individus et les organisations. Ce premier chapitre s'attarde à recenser les écrits portant sur les concepts représentant les fondements de cette recherche. Nous développerons ainsi le contrat psychologique, sa rupture et les effets de sa rupture, notamment le cynisme, la voix et le silence, la culture organisationnelle et la congruence personne-organisation, ainsi que leur influence sur le contrat psychologique et les effets de sa rupture.

1.1. Le contrat psychologique

Le concept de contrat psychologique n'est pas nouveau et est d'origine multiple (Roehling, 1997). Son fondement remonterait au concept de contrat social des anciens philosophes grecs, ainsi qu'à la théorie de l'équilibre de Barnard (1938), qui présente une perspective d'échange décrivant les conditions sous lesquelles une organisation est en mesure d'obtenir une participation continue de ses membres. Le terme de «contrat psychologique» en lui-même a été introduit dans les travaux en gestion au début des années 1960 par Argyris (1960) qui l'a utilisé pour décrire la compréhension implicite qui se manifeste entre un groupe d'employés et leur contremaître. Levinson, Price, Munden, Mandl, et Solley (1962) ont été les premiers à considérer que le contrat psychologique est constitué d'attentes mutuelles qui gouvernent les relations unissant les employés et l'employeur. Cette tendance a été reprise par les auteurs subséquents dont Schein (1980). Kotter (1973) ajoute que les employés doivent percevoir une concordance entre leurs attentes et celles de leur organisation pour que se manifeste un contrat psychologique efficace. Quelques années plus tard, MacNeil (1985) a créé la première catégorisation des types de contrats psychologiques sous forme d'un continuum allant des contrats

psychologiques transactionnels aux contrats psychologiques relationnels. Ce sont les travaux de Rousseau, depuis les années 1980, qui ont marqué un point tournant dans le concept de contrat psychologique qu'elle décrit comme étant des perceptions individuelles à propos des termes et des conditions d'une entente réciproque avec une autre partie. Depuis Rousseau, plusieurs recherches se sont attardées aux différents aspects du concept de contrat psychologique.

Dans ce chapitre seront donc d'abord abordées les bases théoriques du concept du contrat psychologique. Nous y portons une attention particulière, puisque la théorie du contrat psychologique s'inspire de ces dernières, tout en se distinguant, pour ainsi offrir un meilleur cadre explicatif de la relation d'emploi. Comme le concept de contrat psychologique a évolué depuis son apparition, nous aborderons ensuite sa définition et ses caractéristiques. Nous développerons également la formation, les types, les dimensions et les composantes, aspects essentiels à considérer pour être en mesure de s'attarder aux conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique contemporain, et ainsi observer lesquelles ne sont pas respectées. Finalement, nous traiterons de la rupture du contrat psychologique et de ses conséquences, puisqu'il s'agit d'un aspect majeur de la théorie du contrat psychologique.

1.1.1. Bases théoriques du contrat psychologique

Essentiellement trois approches théoriques permettent de cerner les composantes de la relation d'emploi et en constituent les bases, soit la théorie de l'échange social de Blau (1964), la théorie des attentes de Vroom (1964), et la théorie de l'équité de Adams (1965). Nous nous attardons à ces théories pour deux raisons, l'une résidant dans le fait que le concept de contrat psychologique s'inspire de ces trois approches, et l'autre se référant à l'importance de montrer que la théorie du contrat psychologique offre une voie plus intégrative pour comprendre la relation d'emploi. Nous débuterons donc par une présentation des trois approches théoriques à travers leur description, leurs fondements, ainsi que leur utilité en recherche. Suite à ces présentations, nous expliquerons de quelle

façon la théorie du contrat psychologique puise à même ces approches, tout en se distinguant, pour être une théorie plus adaptée à l'étude de la relation d'emploi et de l'effet de sa rupture.

1.1.1.1. Théorie de l'échange social (Blau, 1964)

Selon la théorie de l'échange social, un individu ou un groupe va entrer volontairement en relation avec un autre et lui fournir des avantages dans le but d'obtenir en retour des bénéfices. Les individus ou les groupes sont poussés à entrer en relation avec d'autres par l'attraction sociale. La relation d'échange qui en résulte se caractérise par différents éléments, notamment l'obligation, la perception et la réciprocité. L'individu ressent une obligation à rendre ce qui lui a été donné. La valeur des bénéfices obtenus dans cet échange social est une question de perception de la part du bénéficiaire. La réciprocité sert de sanction sociale rappelant aux individus leurs obligations et véhicule ainsi l'idée d'un équilibre des relations sociales. Dans l'échange social, la satisfaction des individus dépend de leurs attentes, qui sont basées sur leurs expériences sociales antérieures, ainsi que sur leurs standards de référence. L'échange social est un processus central de la vie sociale et fait appel à deux conditions essentielles. D'une part, les comportements des individus impliqués doivent être orientés vers des buts qui ne peuvent être atteints que dans l'interaction avec d'autres individus. D'autre part, ces comportements doivent amener la recherche de moyens pour faciliter l'atteinte des buts visés.

La théorie de l'échange social ne se limite pas au milieu organisationnel. Elle décrit l'ensemble des relations d'échange qui peuvent se manifester, comme par exemple les relations économiques, les relations familiales, les relations amoureuses ou les relations d'amitié. Initialement, Blau (1964) avait conçu cette théorie de niveau microstructurel (les relations entre des individus dans un groupe) dans l'optique de l'étendre également au niveau macrostructurel (les relations entre des groupes et même entre des groupes et la société en général). Dans la deuxième édition de son ouvrage, Blau (2004) fait toutefois une

distinction entre ces deux niveaux. La théorie de l'échange social semble ainsi davantage de niveau microstructurel.

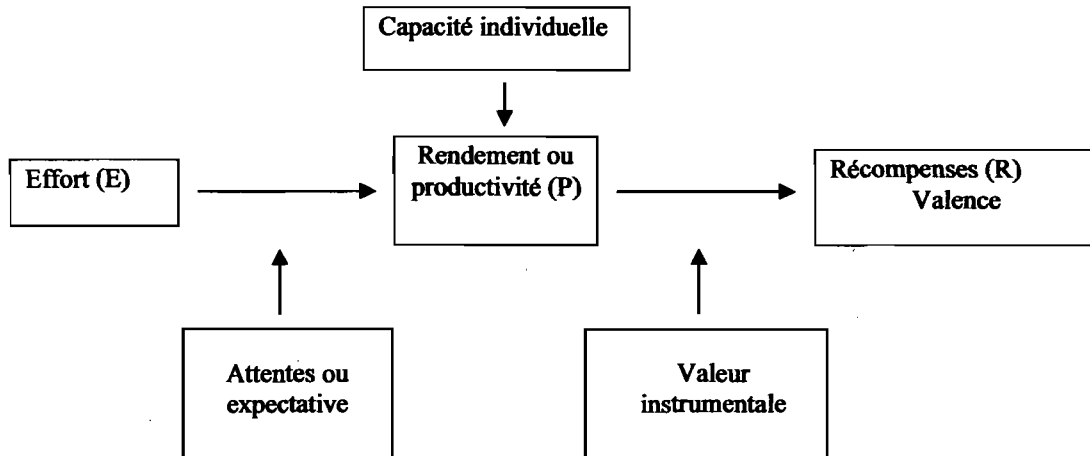
La théorie de l'échange social est un prolongement des théories s'intéressant à la structure sociale. En la concevant, Blau (1964) avait pour objectif de faire le lien entre des approches qui s'intéressent à l'étude de la vie sociale quotidienne, notamment celle de Simmel (1908) et Goffman (1961), ainsi que des théories plus larges ayant pour objet la société, comme les travaux de Weber (1947), et de Parsons (1963). Blau (1964) s'est inspiré des travaux de Homans (1961), et de Thibaut et Kelley (1959) qui s'intéressent aux processus interpersonnels. Il partage le postulat fondamental de Simmel (1908) selon lequel la principale tâche de la sociologie repose sur l'analyse des associations sociales, des processus qui les gouvernent et des formes qu'elles vont prendre. Blau (1964) se distingue toutefois des approches desquelles il s'inspire. Il diffère de Weber (1947), et de Parsons (1963) en s'intéressant à la structure des associations sociales et non à la structure d'une association sociale unique. De plus, son apport repose sur sa recherche d'une meilleure compréhension des structures d'associations complexes entre les individus, et par son utilisation de l'analyse de processus simples pour clarifier les structures d'association complexes, notamment l'attraction sociale et la réciprocité.

La théorie de l'échange social est utilisée en recherche dans plusieurs domaines, notamment en sociologie, en relations industrielles, et en sciences politiques. Plus spécifiquement en relations industrielles, son application couvre divers thèmes, tels que la dotation, l'évaluation du rendement, la formation, et bien entendu la relation d'emploi. Par exemple, elle peut servir de base pour expliquer les rôles que les gestionnaires vont jouer dans le sentiment d'obligation ressenti par les employés envers l'organisation et la manifestation de comportements pro-organisationnels (Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002).

1.1.1.2. Théorie des attentes (Vroom, 1964)

Selon la théorie des attentes de Vroom (1964), un individu va choisir rationnellement, parmi un ensemble de comportements possibles, celui qui lui semble le plus approprié et qui va lui permettre d'obtenir les récompenses auxquelles il attache une certaine importance ou une certaine valeur. Les efforts individuels ne sont ainsi pas fournis de façon routinière, mais plutôt dans une perspective coûts/bénéfices. Dolan, Gosselin, Carrière, et Lamoureux (2002) ont offert une illustration de cette théorie qui se trouve à la figure 1.

Figure 1 : Théorie des attentes de Vroom (1964)



Dolan, Gosselin, Carrière, et Lamoureux, 2002, p. 89.

Selon Vroom (1995), le comportement d'un individu est motivé par sa perception de la relation entre d'une part, son effort au travail et son rendement, et d'autre part, les récompenses qu'il est susceptible d'obtenir. Le comportement est influencé par les attentes, qui sont les croyances momentanées relatives à la probabilité qu'un acte particulier soit suivi par un résultat particulier, la valeur instrumentale, qui a trait à la probabilité que le rendement visé entraîne les conséquences voulues, et la valence, qui est l'attrait ou la valeur symbolique accordée à une récompense.

La théorie des attentes de Vroom (1964) s'intéresse au concept de motivation qui origine de l'approche hédoniste selon laquelle les individus recherchent le plaisir et tentent d'éviter la souffrance. Vroom (1964), pour concevoir son approche théorique et la valider, s'est basé sur les théories de choix du comportement qui véhiculent l'idée selon laquelle les choix individuels sont liés à des événements psychologiques se produisant simultanément avec le comportement. Chaque concept de la théorie de Vroom (1964) correspond donc à des concepts énoncés dans les théories du choix du comportement. Ainsi, le concept de *valence* de Vroom (1964) correspond à celui de *valence* de Lewin (1938) et de Tolman (1959), aux *incitatifs* de Atkinson (1958), aux *attitudes* de Peak (1955), et à l'*utilité attendue* de Davidson, Suppes, et Siegel (1957), qui font tous référence aux orientations affectives de l'individu envers certains résultats. Le concept d'*attentes* de Vroom (1964) s'apparente aux *attentes* de Tolman (1959), de Rotter (1955), et d'Atkinson (1958), ainsi qu'aux *probabilités subjectives* de Davidson, Suppes, et Siegel (1957), qui ont trait aux croyances dans la probabilité des résultats, en tenant compte des éléments hors du contrôle de l'individu. Finalement, l'idée de la *combinaison de la valence et des attentes* de Vroom (1964) équivaut au concept de *force* de Lewin (1938) qu'on retrouve sous la forme du *vecteur de performance* chez Tolman (1959), de la *motivation* dans l'approche de Atkinson (1958), et du *potentiel comportemental* dans celle de Rotter (1955).

Tout comme la théorie de l'échange social, la théorie des attentes est encore utilisée aujourd'hui en recherche dans plusieurs domaines. Il s'agit d'une des théories explicatives principales de la motivation et de la satisfaction au travail. En relations industrielles, on l'utilise comme cadre explicatif à différents sujets de recherche, dont la formation, la rémunération, l'évaluation du rendement, ainsi que la sélection. Elle a évolué vers le modèle des attentes rencontrées qui, selon Porter et Steers (1973), et Wanous (1992), suggère que la confirmation des attentes que les travailleurs entretenaient antérieurement à l'emploi conduit à des niveaux plus élevés de satisfaction en emploi, d'engagement organisationnel, et à des niveaux plus faibles de roulement volontaire.

1.1.1.3. Théorie de l'équité (Adams, 1965)

La théorie de l'équité de Adams (1965) se fonde sur le *rapport intrants-extrants* en milieu de travail. Les *intrants* sont essentiellement ce que l'individu apporte à l'organisation, ou ses attributs, tels que l'éducation, l'intelligence, l'ancienneté, les habiletés, la loyauté, le rendement, le statut social ou même l'apparence personnelle. Pour Adams (1965), certaines conditions sont relatives aux intrants, notamment leur reconnaissance par l'employé et l'employeur, ainsi que leur pertinence. Les *extrants* consistent en tout ce que l'individu reçoit de l'organisation en échange de sa contribution, comme le salaire, les récompenses intrinsèques en emploi, la formation, une supervision satisfaisante, les défis ou le statut d'emploi. Les extrants ne sont pas nécessairement positifs. Ils peuvent avoir une connotation négative, notamment de mauvaises conditions de travail ou de l'incertitude. Tout comme les intrants, les extrants doivent être reconnus par l'employé et l'employeur, et être pertinents pour la relation d'échange.

Un individu qui se trouve dans une relation d'échange avec d'autres ou avec une organisation évalue donc l'équité de ses gains en comparant son rapport intrants-extrants avec celui de ses collègues de travail, ou avec celui de toute personne ou tout groupe avec qui la comparaison est possible. L'équité peut alors exister lorsque le rapport intrants-extrants de l'individu correspond au rapport de son comparateur. Lorsque les rapports ne sont pas perçus comme égaux, il apparaît un état d'iniquité qui peut être négatif ou positif. Cet état d'iniquité incite les individus à agir pour rétablir l'équité et ce, par divers moyens dont : l'amélioration ou la diminution de ses intrants, l'amélioration ou la diminution de ses extrants, un changement de comparateur ou l'altération des intrants et des extrants de l'autre.

La théorie de l'équité est une variante de la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957) selon laquelle lorsque l'individu se trouve dans une situation de cognitions contradictoires, il ressent des tensions psychologiques qu'il tente de diminuer en adoptant un comportement particulier. La théorie de l'équité se base sur les concepts de privation de

Stouffer, Suchman, DeVinney, Star, et Williams (1949), qui réfèrent à la violation injuste des attentes, et de justice distributive de Homans (1961), qui a trait à la correspondance entre l'investissement d'un individu et le profit qu'il retire en échange. Elle a évolué vers la théorie de la justice organisationnelle. Ainsi, de l'approche réactive de Adams (1965), la question de la justice s'est dirigée vers des approches plus proactives avec la justice distributive de Leventhal (1976, 1980), qui s'attarde à la justice des résultats, et la justice procédurale de Thibaut et Walker (1975), et Leventhal (1980), qui a trait à la justice des processus de prise de décisions (Greenberg, 1990).

La théorie de l'équité n'a pas une utilisation exclusive en relations industrielles. D'autres disciplines y ont recours, telles que la psychologie ou la sociologie. Tout comme la théorie des attentes de Vroom (1964), c'est une des théories explicatives dominantes de la motivation et de la satisfaction au travail. De façon plus précise, on l'utilise en relations industrielles comme cadre explicatif dans les domaines de la sélection, de l'évaluation du rendement et de la rémunération, que l'on s'attarde au processus de prise de décisions ou aux décisions elles-mêmes.

1.1.1.4. La théorie du contrat psychologique : Utilité du cadre explicatif

Malgré quelques nuances, les trois théories précédentes présentent des points communs qui rejoignent le concept de contrat psychologique. Ainsi, ces trois théories se concentrent sur une relation d'échange volontaire impliquant un investissement et des bénéfices (théorie de l'échange social), un effort et des récompenses (théorie des attentes), ou des intrants et des extrants (théorie de l'équité). Elles véhiculent l'idée d'une perception individuelle de la valeur soit des bénéfices obtenus (théorie de l'échange social), des récompenses (théorie des attentes), ou du rapport intrants-extrants (théorie de l'équité) qui se base, entre autres, sur les attentes antérieures à la relation d'échange.

Malgré ces similitudes, la théorie du contrat psychologique se distingue des trois théories ci-dessus mentionnées. Cette distinction se fait principalement au niveau des

attentes, qui constituent la base de la relation d'échange au sens des théories initiales. Le concept d'*attentes* fait référence à ce que l'employé s'attend à recevoir de son employeur. Le contrat psychologique s'en distingue, puisqu'il réfère aux obligations mutuelles perçues qui caractérisent la relation que l'employé entretient avec son employeur. Mentionnons que les attentes ne présentent pas de restriction par rapport à leur contenu, sont basées sur les expériences antérieures et formées avant l'entrée dans l'organisation. De son côté, le contrat psychologique consiste uniquement en des obligations promises et se forme suite à l'échange avec l'employeur. Également, les attentes impliquent une seule partie, alors que le contrat psychologique en implique plusieurs, notamment l'employé et l'employeur (Rousseau, 1990; Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Rousseau & Tijoriwala, 1998; Sutton & Griffin, 2004).

Outre le concept d'attentes, la théorie du contrat psychologique se distingue de la théorie de l'échange social (Blau, 1964) dans le niveau de relation d'échange considéré. La théorie de l'échange social (Blau, 1964) se concentre sur une relation d'échange de niveau microstructurel en laissant de côté le contexte plus large dans lequel se déroule cette relation, tel que le rapporte lui-même Blau (2004). Cette omission peut s'expliquer par la stabilité du contexte dans lequel cette théorie a vu le jour. Or, il ne fait plus de doute que depuis quelques années le monde du travail se caractérise par une turbulence, un changement continu. Il ressort une nécessité de se tourner vers d'autres approches plus intégratives pour étudier la relation d'emploi. Dans cette optique, la théorie du contrat psychologique fait appel à des éléments contextuels pour examiner la relation d'emploi, tel que le suggèrent Rousseau (1995), Morrison et Robinson (1997), Thomas, Au, et Ravlin (2003), et même dès le départ Argyris (1960).

1.1.2. Définitions et caractéristiques du contrat psychologique

Depuis son apparition dans les écrits en gestion au début des années 1960 le contrat psychologique, qui décrit la dynamique de la relation d'emploi¹, a fait l'objet de plusieurs définitions, qui font appel à des éléments similaires, tels que les croyances, les promesses, les obligations et les attentes. Deux perspectives émergent de ces définitions, l'une relationnelle et l'autre individuelle.

La perspective relationnelle examine le contrat psychologique par la relation bidirectionnelle entre l'employé et l'employeur. Cette perspective domine dans les écrits. Se trouve ici la définition de Robinson et Rousseau (1994) qui se démarque des autres définitions par son aspect synthétique et s'impose ainsi comme la définition la plus intégrative. Selon ces auteurs, le contrat psychologique peut être défini comme un ensemble d'ententes tacites entre les membres d'une organisation et leurs gestionnaires, et plus précisément de promesses et d'obligations réciproques entre l'employeur et l'employé. En fait, un contrat psychologique émerge lorsqu'une des parties, soit l'employeur ou l'employé, croit qu'une promesse de récompenses futures a été faite (i.e. rémunération pour une performance), qu'une contribution a été donnée (i.e. une forme d'échange), et ainsi qu'une obligation est créée de fournir des bénéfices futurs. La perspective relationnelle compte également parmi ses tenants Herriott, Manning, et Kidd (1997) pour qui le contrat psychologique réfère aux perceptions de l'employé et de l'organisation ayant trait à leurs obligations mutuelles incluses dans la relation d'emploi. Ces perceptions peuvent soit résulter de contrats formels, ou provenir des attentes de chacun envers l'autre partie, communiquées de multiples façons. Selon la perspective relationnelle, le contrat psychologique est réciproque. Sels, Janssens, et Van Den Brande (2004) spécifient que la réciprocité vient du fait que le contrat psychologique contient des croyances individuelles

¹ Tout au long de la thèse, nous utiliserons les termes de «relation d'emploi» et de «contrat psychologique» de façon synonyme.

relatives aux obligations mutuelles de chaque partie impliquée dans la relation d'emploi, notamment l'employeur et l'employé.

La perspective individuelle examine le contrat psychologique à partir de la perception des employés. Parmi les tenants de cette perspective se trouve notamment Rousseau (1995) qui, en plus de sa vision relationnelle, définit le contrat psychologique comme les croyances de l'employé qui sont issues de l'organisation et qui réfèrent aux termes de l'entente que l'employé entretient avec son employeur. Morrison et Robinson (1997) reprennent cette idée des croyances de l'employé. Ces auteurs précisent que les obligations constitutives du contrat psychologique sont basées sur des promesses et qu'elles ne sont pas nécessairement reconnues par les agents de l'organisation. McLean Parks, Kidder, et Gallagher (1998), toujours dans la perspective individuelle, définissent le contrat psychologique comme un ensemble d'attentes réciproques et idiosyncratiques de l'employé relatives à ses obligations envers l'employeur et à ce qu'il s'attend à recevoir en retour.

Selon la perspective individuelle, le contrat psychologique est perceptuel et subjectif. L'aspect perceptuel signifie que chaque partie impliquée dans le contrat psychologique, soit l'employeur et l'employé, ne partage pas nécessairement la même compréhension de ses termes (Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau & Tijoriwala, 1998; Herriot, Manning, & Kidd, 1997; Kickul, 2001). Robinson, Kraatz, et Rousseau (1994) font une nuance relativement à cet aspect perceptuel. Ces auteurs mentionnent que les obligations constituant le contrat psychologique ne sont pas en elles-mêmes perceptuelles, c'est dans le contexte de l'échange social qu'elles le deviennent. La subjectivité du contrat psychologique est en fait une partie intrinsèque de toutes ententes, qu'elles soient écrites ou non. Elle fait référence à la façon dont le contrat psychologique est interprété, compris et présenté sur une base quotidienne. La subjectivité résulte d'un traitement cognitif que va faire l'individu des termes du contrat psychologique, qui l'empêche de s'attarder à chaque élément de façon individuelle (Rousseau, 1995).

1.1.3. Formation du contrat psychologique

Contrairement aux contrats formels, le contrat psychologique se développe à travers un processus continu. En effet, sa formation débute au cours du processus de recrutement et de sélection, et se continue tant et aussi longtemps que dure la relation entre l'employé et l'employeur. Les promesses qui le constituent peuvent être communiquées explicitement ou implicitement de différentes façons, que ce soit par des documents écrits, des discussions orales ou des pratiques et procédures de l'organisation (Robinson & Rousseau, 1994; Hiltrop, 1995; Lester & Kickul, 2001; De Vos, Buyens, & Schalk, 2003; Sutton & Griffin, 2004). Peu de recherches se sont attardées aux déterminants du contrat psychologique. Pourtant, ces éléments constituent la base des composantes du contrat psychologique.

Le contrat psychologique repose sur les attentes des employés, les promesses de l'employeur, ainsi que des éléments qui constituent l'image de l'organisation. Les attentes des employés, qui se forment dans l'échange avec l'employeur, sont influencées notamment par les expériences antérieures à l'emploi, les pratiques de recrutement et le processus de socialisation. Elles constituent ce que Rousseau (1990, 2001) appelle les schémas qui sont des modèles mentaux d'éléments liés de façon conceptuelle. Les schémas se développent graduellement à partir d'expériences antérieures et guident l'organisation de la nouvelle information. Pour Rousseau (1990), le contrat psychologique constitue lui-même un schéma qui permet d'interpréter les promesses et la relation d'emploi.

Les promesses des employeurs jouent également un rôle dans la formation du contrat psychologique. Selon Rousseau (1990), elles sont des assurances orales ou écrites effectuées par l'employeur, un engagement pris, ou des conditions. Pour constituer des promesses, les actions ou les mots doivent être examinés dans leur contexte. La plupart des écrits se sont concentrés sur les promesses des employeurs, ce qui est légitime puisqu'elles forment les attentes des employés (Rousseau, 2001).

D'autres éléments sont impliqués dans la formation du contrat psychologique. Il s'agit d'éléments qui constituent l'image de l'organisation. Parmi ces éléments se trouvent les pratiques de gestion des ressources humaines relatives à la rémunération, au recrutement, à l'évaluation du rendement, aux opportunités de développement, à la formation et à la gestion de carrière (Rousseau & McLean Parks, 1992; Rousseau & Wade-Benzoni, 1994; Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau & Greller, 1994; Rousseau, 1995). D'autres éléments réfèrent aux politiques organisationnelles ayant trait, entre autres, au changement et au développement organisationnel, comme par exemple l'organisation du travail et l'implantation des équipes de travail (Rousseau & McLean Parks, 1992). Les expériences vécues par les collègues véhiculent aussi l'image de l'entreprise, tout comme la justice des procédures organisationnelles (Rousseau & McLean Parks, 1992; Rousseau & Greller, 1994; Rousseau, 1995). Ces éléments davantage contextuels sont importants puisque, tel que le précisent Rousseau et Wade-Benzoni (1994), et Rousseau et Greller (1994), ils forment les attentes des employés, concrétisent les promesses de l'employeur, et sont le reflet de la culture organisationnelle.

1.1.4. Contenu du contrat psychologique

Le contenu du contrat psychologique a évolué avec la réalité du monde du travail. Il existe ainsi différents types de contrats psychologiques et différentes dimensions formées de conditions d'emploi bien distinctes. Étant donné l'importance de comprendre le contenu du contrat psychologique pour mieux cerner, dans la prochaine section, les motifs et les conséquences de sa rupture, nous nous attardons à l'examen de ces éléments, soit les types, les dimensions et les conditions d'emploi constitutives.

1.1.4.1. Types et dimensions du contrat psychologique

Le premier auteur à s'intéresser aux types de contrats psychologiques est MacNeil (1985). Il propose une typologie du contrat psychologique formée des contrats

psychologiques transactionnels et relationnels. La typologie de MacNeil (1985) a inspiré les auteurs subséquents.

Le *contrat psychologique transactionnel* met l'emphasis sur le court terme et les échanges monétaires. Son contenu, dont les termes sont clairs, véhicule des incitatifs économiques extrinsèques, une implication personnelle en emploi limitée, une durée d'emploi circonscrite dans le temps, des engagements qui se limitent aux conditions spécifiées, ainsi que peu d'occasions de développement d'habiletés pour l'employé (MacNeil, 1985; Rousseau & McLean Parks, 1992; Rousseau & Wade-Benzoni, 1994; Guzzo & Noonan, 1994; Rousseau, 1995; Millward & Hopkins, 1998; Rousseau, 2000). Le contrat psychologique transactionnel entraîne un niveau élevé de mouvement de main-d'œuvre et le fait que l'employeur dépense peu de ressources pour le développement des employés. Le travailleur est employé par l'organisation en fonction de sa valeur actuelle (Millward & Hopkins, 1998).

Le *contrat psychologique relationnel*, de son côté, met l'emphasis sur une relation ouverte qui implique des investissements considérables des employeurs et des employés. Ses termes, dont la compréhension est subjective et implicite, font appel à une forte implication émotionnelle, des possibilités intéressantes de croissance et de développement, une durée indéfinie, un caractère dynamique, une loyauté des employés, ainsi que des conditions novatrices qui ont des implications dans la vie personnelle et familiale des employés (MacNeil, 1985; Rousseau & McLean Parks, 1992; Guzzo & Noonan, 1994; Rousseau, 1995; Millward & Hopkins, 1998; Rousseau, 2000). Il fait appel autant à des éléments socioémotionnels que monétaires. Le contrat psychologique relationnel entraîne un faible niveau de mouvement de main-d'œuvre, une internalisation du marché du travail, et fait appel à une main-d'œuvre relativement homogène et dépendante de l'organisation (Rousseau & Wade-Benzoni, 1994; Millward & Hopkins, 1998; Rousseau, 2000).

La détermination des deux types de contrats psychologiques de MacNeil (1985) se base sur cinq dimensions mises à jour par Rousseau et McLean Parks (1992) et illustrées à la figure 2 : la portée, l'horizon temporel, la stabilité, la cible et le caractère tangible. La *stabilité* peut se définir comme le degré auquel le contrat psychologique est limité par rapport à sa capacité d'évoluer et de changer, sans qu'il y ait de renégociation des termes. Il s'agit donc de savoir si les termes du contrat psychologique sont statiques, ou au contraire malléables et évolutifs. La *portée* réfère à l'étendue à laquelle la frontière entre la relation d'emploi et les autres aspects de la vie est perméable. Le *caractère tangible* a trait au degré auquel l'employé perçoit les termes du contrat psychologique comme étant définis sans ambiguïté et clairement spécifiés, en plus d'être observables par une tierce partie. La *cible*, quant à elle, est l'emphase du contrat psychologique sur les intérêts socioémotionnels ou économiques. Finalement, l'*horizon temporel* est traditionnellement vu comme la nature à court terme ou à long terme du contrat. Deux caractéristiques y ont récemment été ajoutées par McLean Parks, Kidder, et Gallagher (1998) : la durée (court terme ou long terme) et la précision (durée définie ou non définie).

Figure 2 : Dimensions des deux types de contrats psychologiques de MacNeil (1985)

| Dimensions du contrat | Contrats transactionnels | Contrats relationnels |
|-----------------------|-----------------------------------|--|
| Cible | Économique Extrinsèque | Économique Socioémotionnel Intrinsèque |
| Horizon temporel | Fermé Durée spécifique | Ouvert Durée indéfinie |
| Stabilité | Statique | Dynamique |
| Portée | Étroit | Profondeur et compréhension |
| Caractère tangible | Publique Facilement observable | Subjectif Compris |

Traduit de Rousseau et McLean Parks, 1992, p. 11.

Quelques auteurs se sont attardés aux dimensions sous-jacentes à la typologie de MacNeil (1985) dans l'optique d'en ajouter. C'est le cas de McLean Parks, Kidder, et Gallagher (1998) qui en ont ajouté trois : le particularisme, la relation multi-agent et la

volonté. Le *particularisme* a trait au degré auquel les ressources échangées dans le contrat psychologique sont perçues comme uniques et non substituables. La *relation multi-agent* désigne le fait que les actions individuelles doivent répondre simultanément aux obligations de plusieurs entités, notamment l'employé et l'employeur, de façon réciproque. La *volonté*, de son côté, réfère à l'étendue à laquelle les employés perçoivent qu'ils ont participé volontairement à définir la nature et les termes du contrat psychologique. Sels, Janssens, et Van Den Brande (2004) ont ajouté, à partir de recherches en relations industrielles, deux dimensions à celles issues des travaux de MacNeil (1985). La *symétrie de l'échange* fait référence au degré auquel l'employé perçoit la relation d'emploi hiérarchique et inégale comme étant acceptable. Le *niveau du contrat* a trait à la perception de l'employé relativement à la régulation individuelle ou collective du contrat psychologique.

Plus récemment, en s'inspirant de la typologie de MacNeil (1985), Rousseau (1995) a fait la distinction entre quatre types de contrats psychologiques contemporains à partir de deux dimensions interreliées, soit le temps (durée de la relation d'emploi) et les exigences de performance (spécification de la performance comme condition d'emploi). Il s'agit des contrats psychologiques transactionnel, transitionnel, équilibré et relationnel, qui s'imposent comme étant l'approche contemporaine et qui est illustrée à la figure 3. Rousseau (1995) ajoute donc deux types de contrats psychologiques à ceux de MacNeil (1985), qu'elle qualifie d'hybrides.

Figure 3 : Typologie des contrats psychologiques de Rousseau (1995)

| Durée | Exigences de performance | |
|-------------|--------------------------|----------------|
| | Spécifiées | Non spécifiées |
| Court terme | Transactionnel | Transitionnel |
| Long terme | Équilibré | Relationnel |

Traduit et adapté de Rousseau, 1995, p. 98.

Le *contrat psychologique transitionnel*, à court terme comme le contrat psychologique transactionnel, mais dont les exigences de performance ne sont pas spécifiées, se manifeste davantage dans le cas de restructurations et se caractérise par une ambiguïté et une incertitude, un roulement de personnel élevé, et une instabilité. Selon Rousseau (2000), il ne s'agit pas d'une forme de contrat psychologique en elle-même, mais plutôt d'un état cognitif qui reflète les conséquences d'un changement organisationnel. Le *contrat psychologique équilibré*, qui est à plus long terme et dont les exigences de performance sont spécifiées, présente les caractéristiques suivantes : un engagement élevé des employés et leur intégration, des opportunités de développement continu, un soutien mutuel de l'employé et de l'employeur, une rémunération basée sur la performance, ainsi qu'un caractère dynamique de la relation d'emploi. Il comporte donc à la fois des caractéristiques transactionnelles et des caractéristiques relationnelles (Rousseau & Wade-Benzoni, 1994; Rousseau, 2000).

Rousseau (2000) ne spécifie pas des dimensions pour chaque type de contrats psychologiques, mais plutôt des caractéristiques. Ainsi, pour le contrat psychologique relationnel, elle mentionne la stabilité et la loyauté. La *stabilité* spécifie que l'employé est obligé de rester dans l'organisation et de faire ce qui est requis pour garder son emploi, alors que l'employeur doit offrir des salaires stables et un emploi à long terme. La *loyauté* fait référence au fait que l'employé doit soutenir l'organisation, être loyal, engagé et être un bon citoyen organisationnel. L'employeur, quant à lui, doit soutenir le bien-être et les intérêts des employés et de leur famille.

Le contrat psychologique équilibré présente trois caractéristiques : l'employabilité, l'avancement interne et la performance dynamique. L'*employabilité* oblige l'employé à développer des habiletés qui sont recherchées sur le marché, et l'employeur à améliorer l'employabilité à long terme des travailleurs, à la fois à l'extérieur et à l'intérieur de l'organisation. L'*avancement interne*, de son côté, spécifie que l'employé doit également développer des habiletés recherchées par son employeur actuel qui lui, doit créer des opportunités de développement de carrière dans l'organisation. La *performance dynamique*,

quant à elle, a trait au fait que l'employé doit constamment atteindre de nouveaux buts pour aider l'organisation à devenir et à demeurer compétitive. L'employeur doit alors promouvoir l'apprentissage continu et aider l'employé à rencontrer des exigences de performance qui sont en croissance.

Le contrat psychologique transactionnel présente deux caractéristiques, c'est-à-dire l'étroitesse et le court terme. L'*étroitesse* restreint l'employé à faire uniquement ce pour quoi il est rémunéré. De son côté, l'employeur ne doit alors offrir à l'employé qu'une possibilité limitée d'implication dans l'organisation, ainsi que peu d'opportunités de développement. La caractéristique *court terme* a trait au fait que l'employé n'a pas d'obligation de rester dans l'organisation, alors que l'employeur offre un emploi pour une période circonscrite dans le temps.

Finalement, trois caractéristiques sont associées au contrat psychologique transitionnel : la méfiance, l'incertitude et l'érosion. La *méfiance* fait référence au fait que l'employé croit que l'organisation envoie des messages inconsistants et mixtes. L'employeur, quant à lui, cache des informations importantes aux employés. L'*incertitude* spécifie que l'employé est incertain de la nature de ses obligations envers l'organisation, alors que l'employeur mesure l'étendue de l'incertitude de l'employé par rapport à ses engagements. L'*érosion*, quant à elle, réfère au fait que l'employé s'attend à recevoir des retours futurs moindres que dans le passé, alors que l'employeur institue des changements réduisant les salaires et les bénéfices.

Les typologies de MacNeil (1985) et de Rousseau (1995) révèlent deux éléments qui ont trait au contrat psychologique. Elles font ressortir le fait que la relation d'emploi subit une évolution. Également, ces typologies montrent que le contrat psychologique repose sur des dimensions et des caractéristiques. Ces dimensions et ces caractéristiques sont constituées de conditions d'emploi, d'attentes, de promesses ou d'engagements qui font l'objet de la prochaine section.

1.1.4.2. Composantes du contrat psychologique

Si les auteurs, dont MacNeil (1985), Robinson et Rousseau (1994), McLean Parks, Kidder, et Gallagher (1998), et Rousseau (1995, 2000) ont réussi à établir une définition du contrat psychologique, une typologie pour expliquer son évolution, et des dimensions ainsi que des caractéristiques pour mieux identifier la nature de la relation d'emploi, certains écrits se sont attardés à définir ses composantes, à savoir la nature des conditions d'emploi, des attentes, des promesses, ou des engagements faisant partie du contrat psychologique. À ce sujet, les écrits sur le contrat psychologique mettent davantage l'emphase sur les engagements de l'employeur, sans toutefois occulter complètement les engagements des employés. Nous abordons donc dans un premier temps les engagements des employeurs, suivi d'une recension des engagements des employés, ainsi qu'une justification de l'importance de les considérer.

1.1.4.2.1. Engagements de l'employeur

Les engagements de l'employeur font l'objet de la plupart des écrits portant sur les composantes du contrat psychologique, ce qui peut s'expliquer par le fait que ces engagements déterminent les attentes des employés. Selon les écrits, les engagements que l'employeur prend dans le cadre du contrat psychologique sont diversifiés et nombreux. Le tableau I (page 29) en présente une synthèse. La plupart des écrits réfèrent à la sécurité d'emploi à long terme (Kotter, 1973; Rousseau, 1990; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Cavanaugh & Noe, 1999; Turnley & Feldman, 2000; Kickul, 2001; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001; Lester & Kickul, 2001; Coyle-Shapiro, 2002; Sutton & Griffin, 2004; Sturges, Conway, Guest, & Liefoghe, 2005). D'autres engagements de l'employeur ont trait à la rémunération (Kotter, 1973; Herriot, Manning, & Kidd, 1997; Turnley & Feldman, 2000; Kickul & Lester, 2001; Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003; Sturges, Conway, Guest, & Liefoghe, 2005), notamment une rémunération basée sur la performance (Rousseau, 1990; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Roehling, Cavanaugh, Moynihan, & Boswell, 2000; Kickul, 2001;

Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001; Lester & Kickul, 2001), une rémunération compétitive (Kickul, 2001; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001; Lester & Kickul, 2001), une rémunération établie en fonction des responsabilités assumées (Coyle-Shapiro, 2002), et des augmentations salariales (Turnley & Feldman, 2000; Coyle-Shapiro, 2002). Dans le même ordre d'idées, certains engagements de l'employeur réfèrent aux avantages sociaux (Herriot, Manning, & Kidd, 1997; Turnley & Feldman, 2000; Sturges, Conway, Guest, & Liefoghe, 2005), dont les bénéfices de retraite et de soins de santé (Turnley & Feldman, 2000; Kickul, 2001; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001; Lester & Kickul, 2001), les vacances (Kickul, 2001; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001), et le remboursement de dépenses encourues par les employés (Kickul, 2001; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001; Lester & Kickul, 2001).

Certains engagements de l'employeur recensés dans les écrits ont trait à la formation et au développement. Il s'agit du développement de compétences (Kotter, 1973; Rousseau, 1990; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Herriot, Manning, & Kidd, 1997; Turnley & Feldman, 2000; Roehling, Cavanaugh, Moynihan, & Boswell, 2000; Kickul, 2001; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001; Lester & Kickul, 2001; Sutton & Griffin, 2004; Sturges, Conway, Guest, & Liefoghe, 2005), des affectations spéciales (Sutton & Griffin, 2004), et du soutien offert aux employés pour apprendre de nouvelles habiletés (Coyle-Shapiro, 2002).

D'autres engagements pris par l'employeur dans le cadre du contrat psychologique sont relatifs au développement de carrière (Rousseau, 1990; Robinson, 1996; Cavanaugh & Noe, 1999; Turnley & Feldman, 2000; Coyle-Shapiro, 2002; De Vos, Buyens, & Schalk, 2003; Sturges, Conway, Guest, & Liefoghe, 2005). Il s'agit des opportunités de promotion (Rousseau, 1990; Robinson, 1996; Turnley & Feldman, 2000; Lester & Kickul, 2001; Kickul, 2001; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001; Sutton & Griffin, 2004; Sturges, Conway, Guest, & Liefoghe, 2005), d'avancement accéléré (Kotter, 1973; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994), d'opportunités de croissance personnelle et de reconnaissance des accomplissements (Kotter, 1973; Herriot, Manning, & Kidd, 1997; Kickul, 2001;

Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001; Lester & Kickul, 2001; Kickul & Lester, 2001), d'aide à la gestion de carrière (Roehling, Cavanaugh, Moynihan, & Boswell, 2000), ainsi que du mentorat (Kickul, 2001; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001).

Les écrits mentionnent également des engagements de l'employeur qui font référence au contenu de l'emploi (Sturges, Conway, Guest, & Liefoghe, 2005), notamment à un travail intéressant, significatif et qui comporte du défi (Kotter, 1973; Roehling, Cavanaugh, Moynihan, & Boswell, 2000; Turnley & Feldman, 2000; Kickul, 2001; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001; Lester & Kickul, 2001; Coyle-Shapiro, 2002), à des responsabilités d'emploi bien définies (Kotter, 1973; Turnley & Feldman, 2000; Kickul, 2001; Lester & Kickul, 2001; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001), à des buts et une direction clairs (Kotter, 1973; Lester & Kickul, 2001), à la liberté de créativité (Kickul, 2001; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001; Lester & Kickul, 2001), à une charge de travail raisonnable, à l'autonomie et au contrôle dans l'emploi (Kickul, 2001; Kickul & Lester, 2001; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001; Sturges, Conway, Guest, & Liefoghe, 2005), à la pression subie en emploi (Sturges, Conway, Guest, & Liefoghe, 2005), et au statut et au prestige offert par l'emploi (Kotter, 1973). Les écrits réfèrent aussi à l'implication des employés dans la prise de décisions (Herriot, Manning, & Kidd, 1997; Roehling, Cavanaugh, Moynihan, & Boswell, 2000; Turnley & Feldman, 2000; Kickul, 2001; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001; Lester & Kickul, 2001; Coyle-Shapiro, 2002), de responsabilités croissantes (Kickul, 2001; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001; Lester & Kickul, 2001), aux changements dans la gestion (Sutton & Griffin, 2004), au fait de fournir aux employés un équipement adéquat pour effectuer le travail, des ressources suffisantes, un environnement de travail sécuritaire (Herriot, Manning, & Kidd, 1997; Kickul, 2001; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001; Lester & Kickul, 2001), un type d'environnement de travail spécifique (Kotter, 1973; Herriot, Manning, & Kidd, 1997; Sutton & Griffin, 2004), des supérieurs et des collègues de travail compétents (Lester & Kickul, 2001), la gentillesse des individus, l'affinité du groupe de travail (Kotter, 1973), et l'atmosphère sociale (DeVos, Buyens, & Schalk, 2003).

D'autres engagements de l'employeur prévus au contrat psychologique réfèrent au soutien offert à l'employé (Turnley & Feldman, 2000; Lester & Kickul, 2001), soit le soutien avec les problèmes personnels (Rousseau, 1990; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Sturges, Conway, Guest, & Liefoghe, 2005), une rétroaction constructive sur la performance (Kotter, 1973; Turnley & Feldman, 2000; Lester & Kickul, 2001; Sutton & Griffin, 2004), ainsi que la considération des besoins des employés (Herriot, Manning, & Kidd, 1997; Lester & Kickul, 2001).

Les écrits mentionnent aussi des engagements de l'employeur qui ont trait à la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale (Roehling, Cavanaugh, Moynihan, & Boswell, 2000; De Vos, Buyens, & Schalk, 2003), notamment à un horaire de travail flexible (Kickul, 2001; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001; Lester & Kickul, 2001) et au traitement des employés, soit la confiance et le respect, un traitement juste, des opportunités égales pour tous les employés (Herriot, Manning, & Kidd, 1997; Lester & Kickul, 2001), et une communication bidirectionnelle, ouverte et honnête (Roehling, Cavanaugh, Moynihan, & Boswell, 2000; Lester & Kickul, 2001).

Tableau I: Tableau-synthèse des engagements de l'employeur recensés dans les écrits

| Thèmes | Engagements |
|------------------------------|---|
| Sécurité d'emploi | Sécurité d'emploi à long terme. |
| Rémunération | Rémunération; rémunération basée sur la performance; rémunération compétitive; rémunération établie en fonction des responsabilités assumées; augmentations salariales. |
| Avantages sociaux | Avantages sociaux; bénéfices de retraite et de soins de santé; vacances; remboursement de dépenses des employés. |
| Formation et développement | Développement de compétences; affectations spéciales; soutien à l'apprentissage de nouvelles habiletés. |
| Développement de carrière | Développement de carrière; opportunités de promotion; opportunités d'avancement accéléré; opportunités de croissance personnelle et de reconnaissance des accomplissements; aide à la gestion de carrière; mentorat. |
| Contenu d'emploi | Travail intéressant, significatif et qui comporte du défi; responsabilités d'emploi bien définies; buts et direction clairs; liberté de créativité; charge de travail raisonnable; autonomie et contrôle dans l'emploi; pression subie en emploi; statut et prestige offert par l'emploi; implication dans la prise de décisions; responsabilités croissantes; changements dans la gestion; équipement adéquat, ressources suffisantes, environnement de travail sécuritaire; type d'environnement de travail spécifique; supérieurs et collègues compétents; gentillesse des individus; affinité du groupe de travail; atmosphère sociale. |
| Soutien offert aux employés | Soutien offert aux employés; soutien avec les problèmes personnels; rétroaction constructive sur la performance; considération des besoins des employés. |
| Conciliation travail-famille | Conciliation de la vie professionnelle et familiale; horaire flexible; traitement des employés (respect, confiance, équité); communication bidirectionnelle, ouverte et honnête. |

1.1.4.2.2. Engagements de l'employé

Rousseau (1990), Robinson, Kraatz, et Rousseau (1994), et De Vos, Buyens, et Schalk (2003) font partie des quelques auteurs qui se sont intéressés aux engagements pris par les employés dans le cadre du contrat psychologique. Comme le contrat psychologique est mutuel et réciproque, il faut examiner ces engagements, puisqu'ils exercent une

influence sur la façon dont les employés vont interpréter les actions de leur employeur (Rousseau & Tijoriwala, 1999). Une synthèse de ces engagements est présentée au tableau II (page 31).

Certains engagements de l'employé réfèrent au contenu d'emploi, notamment au fait de donner un préavis à l'employeur si l'employé accepte un emploi dans une autre organisation (Rousseau, 1990; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994), au fait pour l'employé de fournir des résultats positifs à valeur ajoutée, de comprendre la nature des employeurs et des affaires (Roehling, Cavanaugh, Moynihan, & Boswell, 2000), à l'horaire de travail et aux tâches à accomplir (Herriot, Manning, & Kidd, 1997). Il est également fait mention de la flexibilité, du rôle (Herriot, Manning, & Kidd, 1997; De Vos, Buyens, & Schalk, 2003), de la capacité de découvrir de nouvelles méthodes de travail et de résolution de problèmes, de la capacité à communiquer, à travailler en groupe, et aux capacités de gestion (Kotter, 1973).

D'autres engagements des employés ont trait à la formation et au développement de compétences (Roehling, Cavanaugh, Moynihan, & Boswell, 2000), notamment l'employabilité (De Vos, Buyens, & Schalk, 2003), la capacité d'apprentissage, et de suivre des formations supplémentaires en dehors des heures de travail (Kotter, 1973). Certains engagements sont relatifs à l'éthique (De Vos, Buyens, & Schalk, 2003), soit l'honnêteté, le professionnalisme (Herriot, Manning, & Kidd, 1997), l'acceptation des demandes de la compagnie qui sont en conflit avec les prérogatives personnelles de l'employé (Kotter, 1973), et la protection des informations confidentielles (Rousseau, 1990; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994).

La loyauté fait également partie des engagements des employés, dont le fait d'être prêt à accepter un transfert, de refuser de soutenir les concurrents (Rousseau, 1990; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994), d'utiliser son temps et son énergie au bénéfice de la compagnie, d'entretenir des relations sociales avec les collègues à l'extérieur du travail, de

maintenir une bonne image publique de la compagnie et d'intérioriser les buts et les valeurs de la compagnie (Kotter, 1973).

D'autres engagements des employés pris dans le cadre du contrat psychologique ont trait aux comportements extra rôle, soit le volontariat (Kotter, 1973; Rousseau, 1990), les comportements de citoyenneté organisationnelle (Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; De Vos, Buyens, & Schalk, 2003), l'acceptation de travailler des heures supplémentaires (Rousseau, 1990; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994), et la conformité aux normes de l'organisation ou du groupe de travail (Kotter, 1973).

Tableau II: Tableau-synthèse des engagements des employés recensés dans les écrits

| Thèmes | Engagements |
|--|---|
| Contenu d'emploi | Préavis avant de quitter l'organisation; fournir des résultats positifs à valeur ajoutée; comprendre la nature des employeurs et des affaires; horaire de travail; tâches à accomplir; flexibilité; rôle; capacité de découvrir de nouvelles méthodes de travail; capacité de résolution de problèmes; capacité de communication; capacité de travailler en groupe; capacités de gestion. |
| Formation et développement des compétences | Formation et développement des compétences; employabilité; capacité d'apprentissage; capacité de suivre des formations supplémentaires en dehors des heures de travail. |
| Éthique | Éthique; honnêteté; professionnalisme; acceptation des demandes en conflit avec les prérogatives personnelles; protection des informations confidentielles. |
| Loyauté | Être prêt à accepter un transfert; refus de soutenir les concurrents; utilisation du temps et de l'énergie au bénéfice de la compagnie; relations sociales avec les collègues à l'extérieur du travail; maintien d'une bonne image publique de la compagnie; intériorisation des buts et des valeurs de la compagnie. |
| Comportements extra rôle | Volontariat; comportements de citoyenneté organisationnelle; acceptation de travailler des heures supplémentaires; conformité aux normes de l'organisation ou du groupe de travail. |

1.2. Rupture du contrat psychologique

La rupture du contrat psychologique réfère au non respect de ses conditions d'emploi constitutives. Elle est un des éléments majeurs de la théorie du contrat psychologique qui a fait l'objet de nombreuses études qui se sont surtout concentrées sur le processus et les conséquences individuelles et organisationnelles qui en découlent. Nous nous attarderons donc aux différentes définitions et formes de rupture, et aux conséquences qui découlent de la rupture du contrat psychologique par l'employeur.

1.2.1. Définitions et formes de rupture du contrat psychologique

Les écrits font état de deux perspectives dominantes, soit celle de Rousseau (1995), et celle de Morrison et Robinson (1997), permettant de comprendre la rupture du contrat psychologique. Rousseau (1995) définit la rupture comme étant l'échec à respecter les termes du contrat psychologique. Sa perspective comporte trois éléments, soit les bases de la rupture, les formes, ainsi que le processus en lui-même. Pour Rousseau (1995), la rupture du contrat psychologique repose sur trois bases : l'opportunisme, la négligence, ainsi que l'échec à coopérer. L'*opportunisme* désigne l'adoption d'un comportement d'autosatisfaction aux dépens des autres. La *négligence*, de son côté, représente l'échec à remplir certaines responsabilités. L'*échec à coopérer* remet en question la capacité de maintenir la relation d'emploi.

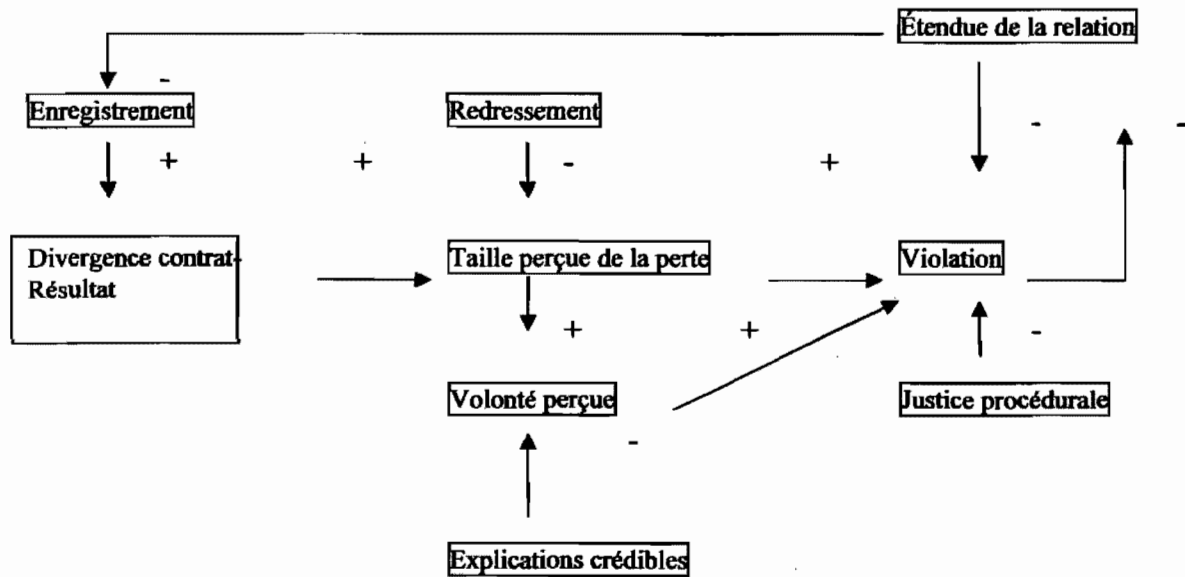
Toujours selon Rousseau (1995), trois éléments peuvent mener à la rupture du contrat psychologique. Il s'agit de ce qu'elle appelle les formes de rupture, soit l'inadvertance, l'interruption et la rupture. L'*inadvertance* se produit lorsque les deux parties impliquées dans la relation, soit l'employeur et l'employé, sont capables et prêtes à respecter le contrat psychologique, mais leurs interprétations divergentes amènent une des parties à agir différemment de la compréhension et des intérêts de l'autre. L'*interruption* se manifeste lorsque les circonstances empêchent une ou les deux parties de respecter leur part du contrat psychologique, même si elles sont prêtes à le faire. Finalement, la *rupture* fait

référence au fait qu'une des deux parties impliquées dans la relation d'emploi refuse de remplir ses engagements, même si elle est en mesure de le faire.

Peu importe sa forme, pour Rousseau (1995) la rupture débute par la perception d'une divergence entre le résultat attendu et le résultat obtenu. Cette perception est influencée par cinq facteurs : l'enregistrement, la taille perçue de la perte, l'étendue de la relation, la perception de la volonté et la justice procédurale. L'*enregistrement (monitoring)* est la recherche indirecte d'informations par l'examen des autres. La *taille perçue de la perte* représente l'importance qu'on lui accorde. Elle exerce une influence sur la rupture de façon à ce que les divergences les plus larges ont tendance à être vues davantage comme des ruptures que celles de moindre importance. Le troisième facteur, *l'étendue de la relation*, est l'importance accordée à la relation. Plus la relation est importante pour les parties impliquées, plus la divergence sera perçue comme une rupture. La *perception de la volonté* a trait au contrôle des circonstances de la rupture. Ainsi, un individu a plus de chances de ressentir une rupture s'il perçoit que les circonstances empêchant le respect du contrat psychologique sont sous le contrôle de l'autre partie. Finalement, la *justice procédurale* exerce aussi une influence sur la perception de rupture du contrat psychologique.

Selon Rousseau (1995), lorsqu'il y a perception de rupture du contrat psychologique, elle peut être atténuée par deux stratégies de l'individu. L'individu peut alors soit substituer l'élément non respecté par un autre qui l'est, et alors redresser la situation, ou encore chercher des explications crédibles à la rupture. La perspective de Rousseau (1995) est illustrée à la figure 4.

Figure 4 : Modèle de la rupture du contrat psychologique de Rousseau (1995)



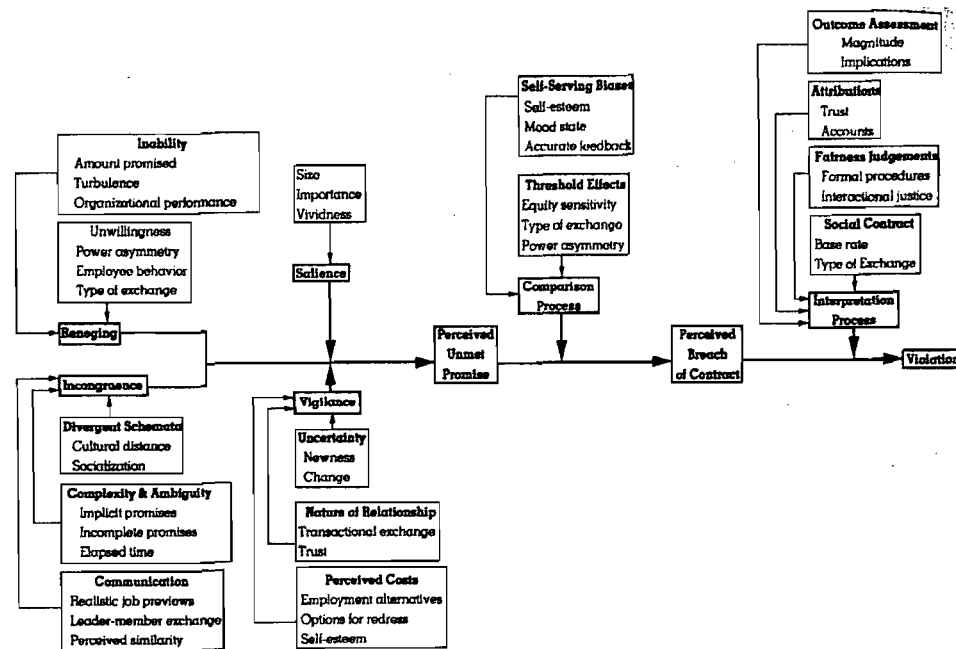
Traduit et adapté de Rousseau, 1995, p. 118.

La deuxième perspective sur la rupture du contrat psychologique est celle de Morrison et Robinson (1997). Leur vision se distingue de celle de Rousseau (1995), puisqu'elle est plus intégrative. Elle synthétise en fait les écrits portant sur la rupture du contrat psychologique, ce qui en fait la vision dominante et celle adoptée par les auteurs subséquents. Morrison et Robinson (1997) partent du fait que les écrits présentent une double conception de la rupture du contrat psychologique : la rupture et le sentiment de violation. Selon ces auteurs, la rupture désigne la perception de l'employé selon laquelle l'employeur a échoué à rencontrer une ou plusieurs de ses obligations, de façon proportionnelle aux contributions qu'il a fournies. La rupture est cognitive et reflète un calcul mental entre ce que l'individu a reçu en relation avec ce qui lui avait été promis. Cette conception de la rupture du contrat psychologique est issue notamment des écrits de Rousseau (1989, 1995), de Robinson, Kraatz, et Rousseau (1994), ainsi que de Robinson et Rousseau (1994). Elle est reprise plus récemment par Turnley et Feldman (2000). La deuxième conception mise à jour par Morrison et Robinson (1997) est celle du sentiment de violation qui correspond à l'état émotionnel et affectif qui peut, sous certaines conditions,

provenir de la croyance de l'employé à l'effet que son employeur a échoué à maintenir adéquatement le contrat psychologique. Cette conception est reprise ultérieurement par ces auteurs (Robinson & Morrison, 2000).

Pour Morrison et Robinson (1997), les deux conceptions de la rupture issues des écrits ne sont pas distinctes. Elles constituent un processus, illustré à la figure 5, par lequel il se produit d'abord une rupture du contrat psychologique qui, par un processus d'interprétation de nature cognitive, va se transformer en l'expérience émotionnelle qu'est la violation. La rupture du contrat psychologique peut être le résultat de deux conditions : le fait de revenir sur quelque chose et l'incongruence. Le *fait de revenir sur quelque chose* est influencé par divers facteurs, tels que l'asymétrie de pouvoir, la façon dont les agents organisationnels voient le comportement des employés, ainsi que le type de relation d'échange. De son côté, l'*incongruence* est influencée par les schémas cognitifs divergents, la complexité et l'ambiguïté des obligations, ainsi que par la communication. Ces deux conditions peuvent conduire à la perception qu'une promesse n'est pas rencontrée en créant un écart entre la compréhension d'un employé sur ce qui a été promis et sa perception de ce qu'il a reçu. Cet écart est influencé par la projection et la vigilance. Il sert de déclencheur à un processus de comparaison dans lequel l'employé considère jusqu'à quel point chaque partie a respecté ses promesses. Une rupture du contrat psychologique va être perçue si l'employé croit avoir fait sa contribution sans avoir reçu la contrepartie promise. Cette rupture conduira à la violation selon la signification attachée à cette dernière par l'employé. Cette relation est modérée par un processus d'interprétation par lequel l'employé tient compte des résultats, du pourquoi et du comment de la rupture (attribution et justice), ainsi que du contrat social qui gouverne sa relation avec son employeur.

Figure 5 : Le développement de la rupture selon Morrison et Robinson (1997)



Morrison et Robinson, 1997, p. 232.

1.2.2. Conséquences de la rupture du contrat psychologique

La rupture du contrat psychologique engendre diverses conséquences individuelles et organisationnelles qui ont fait l'objet de nombreux écrits. En nous inspirant de Rousseau (1995), qui se basait elle-même sur les travaux de Rusbult, Farrell, Rogers, et Mainous (1988), nous avons synthétisé l'ensemble des conséquences de la rupture du contrat psychologique sous forme d'une typologie. Cette typologie, illustrée à la figure 6, se base sur deux dimensions, à savoir le caractère passif/actif de la réponse, ainsi que son aspect destructif/constructif. Ces dimensions font ressortir quatre catégories de conséquences de la rupture du contrat psychologique : la voix, la négligence, le silence/loyauté, et la sortie. Selon Rousseau (1995), ces conséquences sont influencées à la fois par des prédispositions personnelles et des facteurs situationnels. À cet effet, parmi les caractéristiques personnelles se trouve notamment la sensibilité à l'équité qui prédispose les individus à

croire que la relation est importante et qu'elle peut être sauvée. Elle conduirait à des réponses de voix ou de loyauté/silence. Sans cette croyance, ce sont plutôt des réponses de sortie ou de destruction qui apparaîtraient. Rousseau (1995) véhicule également l'idée d'une influence de facteurs situationnels, tels que l'apprentissage social, la présence de modèles comportementaux et la culture organisationnelle, sur le type de réponses à la rupture du contrat psychologique. Par exemple, une organisation de type bureaucratique, à cause d'un style de gestion plus autocratique, serait susceptible de susciter davantage de négligence et de silence, et moins de voix.

Figure 6: Typologie des conséquences de la rupture du contrat psychologique

| | | Aspect | |
|-----------|--------|--|---|
| | | Constructif | Destructif |
| Caractère | Actif | VOIX Actions adoptées par les victimes pour remédier à la violation. Devant une violation du contrat psychologique, elle met l'emphase sur (a) réduire la perte et (b) restaurer la confiance. | SORTIE Mettre fin volontairement à une relation d'emploi. |
| | Passif | LOYAUTÉ/SILENCE Le silence est une forme de non réponse. Reflète le fait d'être prêt à endurer ou à accepter des circonstances défavorables. | NÉGLIGENCE/DESTRUCTION Implique une négligence passive ou une destruction active. |

Inspiré de Rousseau, 1995, p. 135.

Le cadran *négligence/destruction* représente les conséquences de la rupture du contrat psychologique qui font appel à une négligence passive ou à une destruction active. Les conséquences de la rupture faisant appel à de tels comportements ont été largement examinées dans les écrits. En effet, se situent ici les écrits faisant état d'une diminution de la performance en emploi, de la conscience sociale (Robinson, 1996), de la performance du

rôle (Lester & Kickul, 2001; Kickul, Lester, & Finkl, 2002; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003), et d'une augmentation de la négligence des responsabilités du rôle (Turnley & Feldman, 1998, 2000; Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003). Ce cadran réfère également au courant des écrits observant une relation négative entre la rupture du contrat psychologique et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Turnley & Feldman, 2000; Lester & Kickul, 2001; Kickul & Lester, 2001; Pate, Martin, & McGoldrick, 2003). Relativement à cette conséquence, certains auteurs font une distinction entre les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers l'organisation et ceux orientés vers les individus à l'intérieur des organisations. Kickul, Lester, et Finkl (2002) ont observé une diminution des deux types de comportements de citoyenneté organisationnelle. Turnley, Bolino, Lester, et Bloodgood (2003) ont observé une relation plus forte avec les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers l'organisation. Il ressort également des écrits une relation positive avec les comportements de recherche d'emploi (Turnley & Feldman, 1998), et l'adoption de comportements déviants au travail (Kickul, 2001; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001).

Le cadran *sortie* réfère au fait de mettre fin de façon volontaire à la relation d'emploi. Cet ensemble de conséquences a lui aussi été largement examiné. Nombreux sont les écrits qui font état d'une relation négative entre la rupture du contrat psychologique et l'intention de rester dans l'organisation (Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Turnley & Feldman, 1998, 2000; Lester & Kickul, 2001; Kickul, Lester, & Finkl, 2002). Au niveau organisationnel, certains auteurs ont observé une relation positive entre la rupture et le roulement (Robinson & Rousseau, 1994), ainsi que l'absentéisme (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003).

Le cadran *loyauté/silence* reflète le fait d'être prêt à endurer des circonstances défavorables ou à les accepter. L'aspect loyauté de ce cadran a été largement étudié. Les écrits rapportent une diminution de la confiance (Robinson & Rousseau, 1994; Singh, 1998), de la satisfaction d'emploi (Robinson & Rousseau, 1994; Lester & Kickul, 2001; Kickul & Lester, 2001; Kickul, Lester, & Finkl, 2002; Pate, Martin, & McGoldrick, 2003;

Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Sutton & Griffin, 2004), de la loyauté (Turnley & Feldman, 1998; Pate, Martin, & McGoldrick, 2003), de l'engagement organisationnel (Pate, Martin, & McGoldrick, 2003; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003), ainsi qu'une augmentation du sentiment de trahison (Conway & Briner, 2002).

L'aspect silence a par contre été peu examiné dans les écrits. Jusqu'à maintenant, la rupture du contrat psychologique a été observée comme ayant une relation positive avec la dépression (Conway & Briner, 2002), l'affect négatif et l'intérêt personnel (Kickul, 2001; Kickul & Lester, 2001). Récemment, est apparue dans les écrits une nouvelle conséquence peu exploitée, mais pourtant tout aussi importante, le silence. La rupture du contrat psychologique fait appel aux mécanismes d'expression et de communication à la portée des employés, tel que le rapporte d'ailleurs Rousseau (1995). Ces mécanismes sont de plus en plus importants avec l'évolution des milieux de travail. S'offrent alors deux options aux employés, notamment celle de garder pour eux les idées, informations ou opinions qu'ils peuvent avoir, et ainsi faire preuve de silence. La deuxième option pour les employés réside dans le fait de manifester, d'exprimer leurs idées, informations ou opinions, soit faire preuve de voix. Le silence et la voix comme conséquences de la rupture du contrat psychologique sont peu étudiés à ce jour dans les écrits et sont suggérés par Rousseau (1995). Ils se situent dans les troisième et quatrième cadrans de la typologie des conséquences de la rupture du contrat psychologique. De la même façon, Rousseau (1989), sans l'avoir vérifié empiriquement, rapportait antérieurement que la rupture du contrat psychologique implique des sentiments de trahison, de la détresse psychologique, de la frustration et même de la colère. Ces éléments rejoignent l'angle cognitif du cynisme qui fait référence aux croyances en un manque d'intégrité des pratiques, des comportements et des décisions dans l'organisation qui résultent en diverses émotions négatives dont la colère, le mépris ou la détresse. L'importance du cynisme comme conséquence émergente dans les écrits sur la rupture du contrat psychologique est d'ailleurs appuyée par des études récentes, notamment celles de Pate, Martin, et Staines (2000), de Johnson et O'Leary-Kelly (2003), ainsi que de Pugh, Skarlicki, et Passell (2003).

Les écrits récents font donc ressortir l'importance de s'attarder à de nouvelles conséquences de la rupture du contrat psychologique par l'employeur peu exploitées et déjà mentionnées, soit le cynisme, la voix et le silence. Le contexte changeant actuel entraîne une augmentation du cynisme chez les employés et une nécessité pour ces derniers de faire connaître leur point de vue, ce qui concerne la voix et le silence. Ces trois conséquences sont plus difficiles à capter et elles sont déterminées par la culture organisationnelle (Farrell & Rusbult, 1992; Withey & Cooper, 1989; Andersson & Bateman, 1997; LePine & Van Dyne, 1998; Pate, Martin, & Staines, 2000; Wanous, Reichers, & Austin, 2000; Stamper & Van Dyne, 2001). Nous les traiterons de façon plus détaillée dans la prochaine section.

1.3. Attitudes et comportements individuels au travail suite à la rupture du contrat psychologique : Cynisme, voix et silence

Trois conséquences de la rupture du contrat psychologique par l'employeur retiennent particulièrement notre attention. Il s'agit du cynisme, de la voix et du silence. Vu leur apparition récente dans les écrits, elles sont encore difficiles à capter. Donc, ces trois conséquences seront examinées dans les prochaines sections à travers leur définition, leurs dimensions ou leurs types.

1.3.1. Le cynisme

L'École Cynique a fait son apparition en Grèce ancienne, pour certains au 5^e siècle av. J.-C. (Andersson, 1996; Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998), pour d'autres, au 4^e siècle av. J.-C. (Stanley, Meyer, & Topolnytsky, 2005). Pour les tenants de cette école, l'unité de base de la vie humaine est l'individu, et non l'organisation. Les institutions, telles que la religion ou le gouvernement, ne sont donc ni naturelles, ni nécessaires, tout comme les conventions humaines et les standards sociaux (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998). Pour certains, le cynisme semble davantage un mode de vie (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998), alors que pour d'autres il s'agit d'une philosophie axée sur la

simplicité et appliquée de façon critique aux excès de la société et à ses pouvoirs (Andersson, 1996). Les anciens tenants de cette école aspiraient à des standards élevés d'éthique et de moralité, attaquant ceux qui ne présentaient pas ces vertus. Aujourd'hui, ces derniers voient peu de bénéfices à adhérer de façon stricte à l'éthique et à la moralité. Au lieu de chercher à effectuer un changement social, ils expriment plutôt l'apathie et la résignation (Andersson, 1996). Depuis le milieu des années 1960, il s'est produit une augmentation du cynisme des employés envers les organisations (Andersson, 1996; Andersson & Bateman, 1997; Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998). Ce concept n'a toutefois fait son apparition que récemment dans la littérature en gestion (Wanous, Reichers, & Austin, 2000). Nous l'aborderons par ses différentes conceptualisations, ses composantes, et sa relation avec la rupture du contrat psychologique.

Le concept de cynisme a fait l'objet de différentes conceptualisations. Il a notamment été associé à un trait de personnalité, une émotion, une croyance et une attitude. Le cynisme a été dirigé vers plusieurs cibles, telles que le travail, des efforts de changement, une entreprise, un syndicat, la gestion, les autres individus, les institutions sociétales, l'occupation, ainsi que les hauts gestionnaires (Andersson, 1996; Andersson & Bateman, 1997; Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998; Pate, Martin, & Staines, 2000).

Les *approches de personnalité* voient le cynisme comme une perspective générale de la nature humaine. Il s'agit de ce qu'on appelle le cynisme hostile. Cette conceptualisation est basée sur l'échelle d'hostilité de Cook et Medley (1954). Les individus cyniques considèrent que les autres sont égoïstes et négligés, et se questionnent sur leurs motivations. Ces individus croient que les autres, dans leurs relations, restent sur leurs gardes et ne sont pas dignes de confiance. Le concept de cynisme inclut ici la méfiance envers les autres, mais pas d'expression ouverte d'agression. Les premières recherches sur ce concept l'abordaient dans cette perspective, qui se rapproche du courant machiavélique.

Vers la fin des années 1990, il a été question du cynisme dont l'*emphase se trouve sur la société/l'institution*. Les tenants de ce type de cynisme l'attribuent à différentes choses : les fortunes fluctuantes des milieux sociaux et politiques d'Amérique du milieu du siècle dernier, l'exploitation des travailleurs durant l'industrialisation, ainsi que la promesse manquée des organisations modernes d'améliorer la vie au travail. Le cynisme désigne alors la désillusion envers la société, soi, les institutions et les autres. Contrairement au cynisme hostile, ce type de cynisme peut être géré, et il existe des façons de créer des cultures organisationnelles pour le contrer (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998; Stanley, Meyer, & Topolnytsky, 2005).

Les recherches plus récentes se caractérisent par d'autres conceptualisations du cynisme. Il est ainsi question d'une attitude générale et spécifique, non associée à un trait de personnalité, caractérisée par la frustration et la désillusion, ainsi que par des sentiments négatifs dirigés vers une personne, un groupe, une idéologie, une convention sociale ou une institution (Andersson, 1996; Andersson & Bateman, 1997; Pugh, Skarlicki, & Passell, 2003). De façon plus spécifique, il est fait mention du *cynisme orienté vers le changement*, qui réfère à une attitude considérant le changement comme futile et présentant des attributions négatives envers les facilitateurs du changement. Le cynisme est aussi considéré comme une croyance qu'il est impossible de résoudre les problèmes au travail en raison de facteurs hors du contrôle de l'individu (Reichers, Wanous, & Austin, 1997; Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998; Wanous, Reichers, & Austin, 2000; Stanley, Meyer, & Topolnytsky, 2005).

D'autres écrits parlent du *cynisme occupationnel*, dont l'origine se situe dans les études de Niederhoffer (1967) sur le développement du cynisme policier issu de l'anomie présente dans la structure sociale de ce type de travail. Cette anomie résulte de l'interaction entre les ambiguïtés de rôles et les pressions conflictuelles relatives à la professionnalisation du travail policier. Le cynisme des policiers serait dirigé vers deux cibles : l'organisation (cynisme organisationnel), et le service des individus et de la loi

(cynisme de travail) (Andersson, 1996; Andersson & Bateman, 1997; Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998; Stanley, Meyer, & Topolnytsky, 2005).

Les écrits mentionnent également le *cynisme d'employé* selon lequel les employés cyniques présentent des sentiments négatifs, tels que le mépris et la frustration, dirigés vers trois cibles principales identifiées par Anderson (1996), et Anderson et Bateman (1997) comme étant l'organisation, les dirigeants, ainsi que d'autres éléments liés au milieu du travail. Le cynisme est vu alors comme un résultat des ruptures du contrat psychologique et se situe dans le contexte des attitudes au travail (Andersson, 1996; Andersson & Bateman, 1997; Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998).

Malgré les divers angles sous lesquels le cynisme peut être abordé, c'est celui du cynisme organisationnel qui est le plus intégratif. Selon Andersson (1996), Dean, Brandes, et Dharwadkar (1998), ainsi que Pate, Martin, et Staines (2000), il s'agit d'une attitude négative pouvant être spécifique ou plus générale, ayant des composantes cognitives, affectives et comportementales. Cette définition est reprise récemment par Stanley, Meyer, et Topolnytsky (2005).

La composante cognitive réfère à certaines croyances dont celle du manque d'intégrité de l'organisation. Selon cette croyance, les pratiques de l'organisation ne répondent pas à certains principes sacrifiés au profit de l'opportunité, notamment la justice, l'honnêteté, et la sincérité. Les comportements non scrupuleux constituent la norme organisationnelle. Une autre croyance a trait au fait que les choix de la direction de l'organisation sont basés sur l'intérêt personnel, ainsi qu'au fait que les individus sont inconsistants dans leur comportement et non fiables. Les cyniques croient donc aux motifs cachés dans l'action. Ils s'attendent à être déçus et refusent de faire face au rationnel officiel des décisions organisationnelles. La composante affective, ou l'affect, fait référence au fait que les individus cyniques présentent un ensemble d'émotions négatives en lien avec leurs croyances. Parmi ces émotions se trouvent le mépris, la colère envers l'organisation,

la détresse, le dégoût, et la honte. De son côté, la composante comportementale a trait à la tendance à adopter un comportement négatif, souvent désobligeant. Le comportement le plus fréquent est l'expression de fortes critiques envers l'organisation qui peuvent prendre différentes formes, telles que des énoncées explicites à propos de son manque d'honnêteté et de sincérité. Les employés peuvent aussi avoir recours à l'humour, spécialement le sarcasme et peuvent faire des prédictions pessimistes à propos de l'avenir de l'organisation, ou présenter certains comportements non verbaux (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998).

Cette dernière conceptualisation plus englobante, ainsi que ce qui a été exposé jusqu'à maintenant, suggèrent que le cynisme est un construit multidimensionnel. Cette multidimensionnalité n'a cependant pas été montrée. En fait, tel que le précisent Stanley, Meyer, et Topolnytsky (2005), il n'y pas d'argument théorique pour inclure dans le concept du cynisme diverses composantes, puisque plusieurs répertoriées jusqu'à maintenant sont plutôt des construits distincts. Ces auteurs recommandent donc de se concentrer sur une définition plus étroite du concept, ou un type de cynisme. Une avenue suggérée par ces auteurs, explorée empiriquement par Johnson et O'Leary-Kelly (2003), et adoptée dans la présente étude, est celle du *cynisme cognitif* défini comme une incrédulité par rapport aux motifs implicites ou officiels de la décision ou de l'action d'un autre individu. L'angle sous lequel le cynisme est abordé dans la présente étude est donc celui associé au contrat psychologique. Dans cette optique, il se distingue des autres formes de cynisme, dont celles faisant état d'une dimension de l'épuisement professionnel (Maslach & Leiter, 2008) et du négativisme (Andersson, 1996).

Dans l'angle cognitif du cynisme, les écrits font ressortir que la rupture du contrat psychologique est un déterminant du cynisme. Andersson (1996) rapporte que parmi les déterminants du cynisme se trouvent les attentes non rencontrées, dont la rupture du contrat psychologique est une forme. Pate, Martin, et Staines (2000) ont développé un modèle des liens entre la rupture du contrat psychologique, la confiance, le cynisme et le changement organisationnel. Ces auteurs ont observé que la rupture du contrat psychologique entraîne une augmentation du cynisme. Pugh, Skarlicki, et Passell (2003), quant à eux, ont observé

empiriquement que la rupture du contrat psychologique par un employeur prédit le cynisme envers un employeur subséquent.

1.3.2. La voix

L'origine du concept de voix, qui rappelons-le est une traduction française de «*voice*», se situe dans les travaux de Hirschman (1970) effectués dans le secteur du transport ferroviaire au Nigéria, et qui résultent en son *modèle d'exit/voice/loyalty*. Par son modèle, Hirschman (1970) explique les réponses d'insatisfaction des consommateurs à une détérioration de la qualité des produits et services offerts par une organisation qui connaît une diminution de sa performance. Il suggère trois réponses à cette insatisfaction. La *sortie* correspond à la séparation volontaire de l'emploi ou au roulement. Il s'agit de la réponse économique. La *voix* peut se définir comme n'importe quelle tentative pour changer un état négatif plutôt que de fuir, que ce soit par une requête individuelle ou collective directement au gestionnaire en charge, par un appel à une autorité supérieure dans l'intention de forcer un changement de gestion, ou par divers types d'actions et de protestations, incluant celles pour mobiliser l'opinion publique. Il s'agit de la réponse politique. La *loyauté* a trait au fait que certains individus restent dans l'organisation pour une certaine période avant de réagir au problème, s'ils le font. Ces individus souffrent en silence, confiants que les choses vont bientôt s'améliorer (Hirschman, 1970; Farrell, 1983; Withey & Cooper, 1989; Boroff & Lewin, 1997). Les recherches ont répondu à ce modèle en proposant que la voix est également une réponse à l'insatisfaction ressentie par rapport à différents aspects du travail et ont évolué vers la typologie de Rusbult, Farrell, Rogers, et Mainous (1988). Depuis les travaux de Hirschman (1970), et la typologie de Rusbult, Farrell, Rogers, et Mainous (1988), le concept de voix a été examiné à travers différentes perspectives et a intéressé plusieurs disciplines. La dernière décennie est marquée par un intérêt croissant pour cette notion, autant chez ceux qui cherchent des niveaux supérieurs de performance organisationnelle, que chez ceux qui veulent de meilleurs systèmes de représentation des employés (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003; Dundon, Wilkinson, Marchington, & Ackers,

2004). Nous nous attarderons aux perspectives émergentes des écrits sur la voix, à ses types, ainsi qu'à sa relation avec la rupture du contrat psychologique.

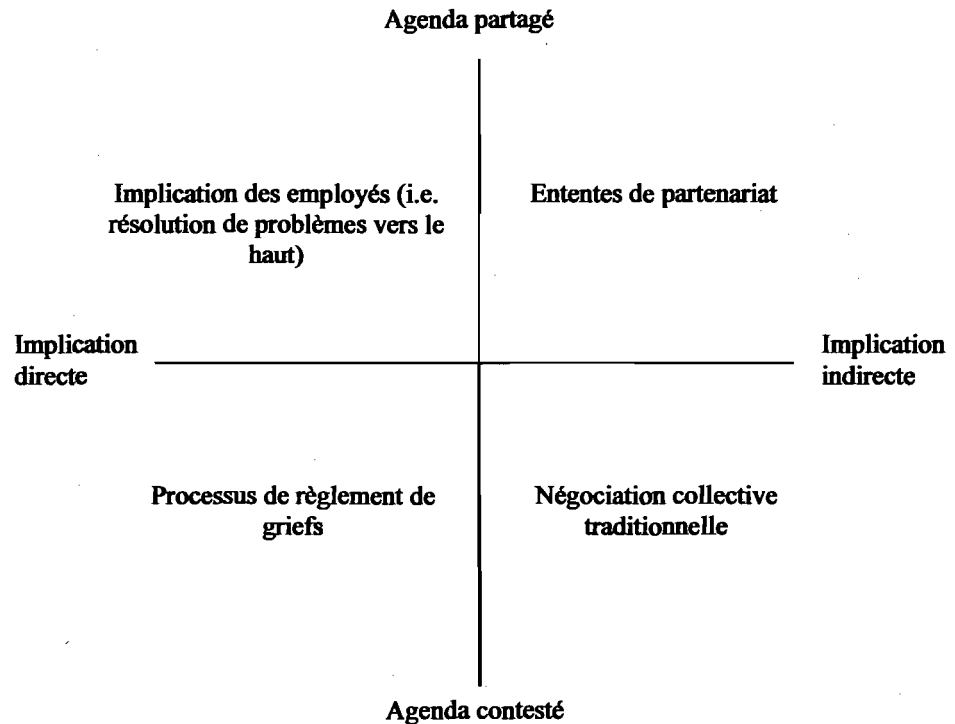
Dans les écrits, le concept de voix a été l'objet de deux perspectives. Il a été examiné comme un processus organisationnel, ou encore comme un comportement individuel à l'égard de l'organisation. La voix examinée comme un processus organisationnel désigne les procédures formelles prévues dans les organisations pour favoriser l'expression des employés et ce, autant dans les milieux syndiqués, que dans les milieux non syndiqués, notamment les procédures de règlements de griefs et les mécanismes implantés pour régler les conflits. Cette perspective sert de cadre explicatif à la plupart des écrits sur la voix. Se trouvent ici Freeman et Medoff (1984) pour qui les syndicats sont les meilleurs agents pour favoriser la voix. Une partie de la littérature américaine en gestion des ressources humaines a élargi la notion de voix à une variété de canaux et non seulement aux syndicats. Pour McCabe et Lewin (1992), la voix est constituée de deux éléments : l'expression de plaintes ou de conflits par les employés auprès des gestionnaires, et la participation des employés au processus de prise de décisions. Lewin et Mitchell (1992) font la distinction entre la voix mandatée (co-détermination et législation) et la voix volontaire (négociation collective et procédures de règlement de griefs). Millward, Bryson, et Forth (2000) voient la voix à travers trois canaux : l'adhésion à un syndicat, la reconnaissance et la représentation; des mécanismes indirects ou représentatifs de participation comme la consultation conjointe; et l'implication directe des employés.

Plus récemment, Wilkinson, Dundon, Marchington, et Ackers (2004) ont présenté cinq façons de concevoir la voix. Selon ces auteurs, la voix constitue une opportunité pour les employés et les gestionnaires d'échanger leurs visions sur diverses questions, généralement sur une base individuelle, mais également à travers un processus de consultation collective. La voix est aussi une opportunité pour les employés de fournir une rétroaction sur des sujets spécifiques, pas tellement sous forme de dialogue, mais plutôt comme une façon de fournir des idées pour améliorer la performance de l'organisation. Dans une optique de représentation collective, il s'agit d'une opportunité pour les

représentants des employés – syndiqués ou non – de communiquer les visions des employés aux gestionnaires à travers le partenariat ou la négociation collective.

Dundon, Wilkinson, Marchington, et Ackers (2004) ont également mis à jour quatre types de voix sur la base de deux dimensions illustrées à la figure 7. La voix est une *articulation de l'insatisfaction individuelle*, dont le but est alors de régler un problème ou une question spécifique avec la direction de l'organisation par une procédure de règlement de griefs ou un programme dédié à favoriser l'expression. La voix est également *l'expression de l'organisation collective* et fournit ainsi une source de pouvoir contrebalançant celui de la direction de l'organisation, par la syndicalisation et la négociation collective. La voix est aussi considérée comme une *contribution à la prise de décisions organisationnelles* et vise alors l'amélioration de l'organisation du travail et de l'efficacité, par des cercles de qualité et le travail en équipe. Finalement, la voix est une *forme de mutualité* à travers le partenariat qui fournit une viabilité à long terme à l'organisation et à ses employés.

Figure 7: Typologie de la voix selon Wilkinson, Dundon, Marchington, et Ackers (2004)



Traduit de Wilkinson, Dundon, Marchington, et Ackers, 2004, p. 300.

Dans les écrits, la tendance plus récente consiste à examiner la voix comme un comportement individuel à l'égard de l'organisation. C'est alors la conceptualisation de Hirschman (1970), à laquelle adhèrent plusieurs auteurs, qui s'impose. La voix y est définie comme n'importe quelle tentative d'un employé pour changer plutôt que de fuir une situation négative, impliquant de s'adresser à une autorité supérieure, à l'intérieur ou à l'extérieur de la hiérarchie organisationnelle, ainsi que toute autre action ou protestation (Hirschman, 1970; Farrell, 1983; LePine & Van Dyne, 2001; Batt, Colvin, & Keefe, 2002).

Toujours dans l'optique de la conceptualisation de Hirschman (1970), Van Dyne, Ang, et Botero (2003) se sont attardés à distinguer différents types de voix qui s'imposent aujourd'hui dans les écrits. Ces auteurs distinguent deux types de voix néfastes pour

l'organisation, soit la voix d'acquiescement et la voix défensive, ainsi qu'un type de voix bénéfique pour l'organisation, soit la voix prosociale. La *voix d'acquiescement* est la tendance à se soumettre aux opinions prépondérantes en croyant ne pas être en mesure de changer les choses. La *voix défensive* représente la tendance à s'exprimer sur le travail sans faire valoir ses vraies opinions par peur. Finalement, la *voix prosociale* correspond à la tendance à s'exprimer sur le travail dans une optique de contribution productive.

Jusqu'à aujourd'hui, la voix n'a pas été l'objet d'études empiriques en lien avec la rupture du contrat psychologique. Soulignons toutefois que Hirschman (1970), ainsi que Rusbult, Farrel, Rogers, et Mainous (1988) l'ont observé comme étant une conséquence des employés à leur insatisfaction d'emploi. À partir de ces écrits, Rousseau (1995) suggère, dans une perspective de comportement individuel, que la voix est une conséquence de la rupture du contrat psychologique qui fait appel aux mécanismes d'expression à la portée des employés.

1.3.3. Le silence

Dans les organisations, les individus doivent souvent prendre des décisions à propos du fait de partager ou non leurs idées, opinions et intérêts. Dans plusieurs cas, les individus choisissent la réponse sécuritaire du silence, gardant pour eux des contributions qui pourraient avoir une valeur pour les autres, ou des pensées qu'ils voudraient exprimer. Même si l'idée de ce concept remonte à plus de vingt ans, le silence a fait l'objet de peu d'exploration systématique et représente un sujet de recherche encore récent (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001; Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). Il faut cependant préciser qu'il ne s'agit pas d'une absence de voix (Pinder & Harlos, 2001; Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). Nous développerons donc ses perspectives, ses types et sa relation avec la rupture du contrat psychologique.

Émergent des écrits deux perspectives sur le concept de silence : un phénomène collectif ou un comportement individuel à l'égard de l'organisation. Le silence comme un

phénomène collectif correspond à la vision de Morrison et Milliken (2000) qui définissent le silence comme le choix collectif des employés de cacher leurs opinions et leurs inquiétudes à propos de problèmes organisationnels. Cette définition est reprise par d'autres auteurs, notamment Vakola et Bouradas (2005), ainsi que Van Dyne, Ang, et Botero (2003).

La perspective du silence comme un comportement individuel s'impose de plus en plus dans les écrits et est véhiculée par Pinder et Harlos (2001), qui définissent le silence comme le fait, pour l'employé, de cacher aux individus qui semblent en mesure de changer la situation, la véritable expression des évaluations comportementales, cognitives et/ou affectives des circonstances organisationnelles.

Dans une perspective de comportement individuel, les écrits en gestion font ressortir deux types de silence qui sont néfastes pour l'organisation : le silence d'acquiescement et l'attitude silencieuse. Le *silence d'acquiescement* est une tendance à ne pas s'exprimer sur le travail par désengagement et résignation, sans vouloir faire des efforts pour changer la situation. L'*attitude silencieuse* est considérée comme la tendance à omettre de s'exprimer sur le travail pour se protéger des menaces externes (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). Ces types de silence sont repris par Pinder et Harlos (2001), qui les représentent à la figure 8 à l'aide de dimensions, ainsi que par Van Dyne, Ang, et Botero (2003). Au silence d'acquiescement et à l'attitude silencieuse, Van Dyne, Ang, et Botero (2003) ajoutent un troisième type de silence bénéfique pour l'organisation, soit le *silence prosocial*, qui représente une tendance intentionnelle à ne pas s'exprimer sur le travail par souci d'aider ou de protéger les autres.

Figure 8: Dimensions du silence selon Pinder et Harlos (2001)

| | Attitude silencieuse | Acquiescement |
|-----------------------------|--|---------------------------|
| Caractère volontaire | Relativement volontaire | Relativement involontaire |
| Conscience | Conscient | Moins conscient |
| Acceptation | Faible | Modérée à élevée |
| Niveau de stress | Modéré à élevé | Faible à modéré |
| Conscience des alternatives | Relativement élevée | Relativement faible |
| Propension à la voix | Relativement élevée | Relativement faible |
| Propension à quitter | Relativement élevée | Relativement faible |
| Émotions dominantes | Peur, colère, désespoir, cynisme, dépression | Résignation |

Traduit et adapté de Pinder et Harlos, 2001, p. 350.

Tout comme la voix, le silence n'a pas encore fait l'objet d'études empiriques en lien avec la rupture du contrat psychologique. Rousseau (1995) suggère pourtant cette relation en disant que la rupture du contrat psychologique incite les employés à avoir recours à des mécanismes d'expression, dont fait partie le silence.

1.4. Influence de facteurs contextuels dans la dynamique de la rupture du contrat psychologique : Culture organisationnelle et congruence personne-organisation

La théorie du contrat psychologique s'est taillée une place de choix en relations industrielles pour définir la dynamique de la relation d'emploi. Au cœur de cette théorie se trouvent la rupture du contrat psychologique et les conséquences qui en découlent. Jusqu'à aujourd'hui, cette théorie a mis davantage l'accent sur l'influence des facteurs individuels dans la dynamique de la rupture du contrat psychologique, comme par exemple le

carriérisme (Robinson & Rousseau, 1994), l'insatisfaction d'emploi (Turnley & Feldman, 2000), et la sensibilité à l'équité (Kickul & Lester, 2001). Or, la recension des écrits fait également ressortir l'importance de facteurs contextuels dans la relation d'emploi, notamment la culture organisationnelle, qui détermine la façon dont les individus sont liés à l'organisation et qui est à la base des attentes qui forment le contrat psychologique (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991; Zeffane, 1994). Des recherches suggèrent d'ailleurs que la culture organisationnelle a une influence sur la forme du contrat psychologique, sur le partage de ses conceptions et sur la perception de sa rupture et de ses conséquences (Rousseau, 1995; Thomas, Au, & Ravlin, 2003). Les recherches contemporaines ont pourtant négligé l'effet de la culture organisationnelle dans la relation d'emploi, malgré le fait que la culture organisationnelle était abordée dans les premiers écrits sur le contrat psychologique, notamment ceux d'Argyris (1960). Nous développerons donc, dans les prochaines sections, la culture organisationnelle et la congruence personne-organisation qui lui est implicite, ainsi que son importance dans le cadre de la définition des nouvelles relations d'emploi et de la perception des conditions de rupture du contrat psychologique et de leurs conséquences.

1.4.1. Culture organisationnelle

Depuis les premières conceptions qui remontent aux années 1950, la culture organisationnelle a fait l'objet de plusieurs écrits, qui divergent dans la définition adoptée et les types et ce, en partie en raison des éléments qui la caractérisent, notamment le fait qu'elle est évasive, complexe et paradoxale, dynamique, abstraite, associée au concept de partage, construite socialement, stable, elle englobe l'ensemble du fonctionnement de l'organisation, est déterminée historiquement et est différente du concept de climat organisationnel (Deal & Kennedy, 1982; Ouchi, 1982; Wallach, 1983; Arogyaswamy & Byles, 1987; O'Reilly, 1989; Boxx, Odom, & Dunn, 1991; Kotter & Heskett, 1993; Marcoulides & Heck, 1993; O'Reilly & Chatman, 1996; Detert, Schroeder, & Mauriel, 2000; Savoie & Brunet, 2000; Hoogervorst, Van Den Flier, & Koopman, 2004; Schein, 2004; Van Den Berg & Wilderom, 2004). Nous développerons donc sa définition, ses

types, les sous-cultures et son influence dans la relation entre la rupture du contrat psychologique et ses conséquences.

1.4.1.1. Définition de la culture organisationnelle

La façon de concevoir et d'appréhender le concept de culture organisationnelle ne se résume pas à une perspective unique. Les écrits font état de deux courants de pensée, soit le courant symbolique et le courant fonctionnaliste (Savoie & Brunet, 2000).

1.4.1.1.1. Courant symbolique

Selon les tenants du courant symbolique, la culture organisationnelle est un système d'idées formé des visions du monde et des produits symboliques des porteurs de culture. Elle n'est pas un patron de comportements concrets (coutumes, usages, traditions, habitudes), mais plutôt un ensemble de mécanismes de contrôle du comportement (plans, recettes, règles, directives). En fait, selon ce courant de pensées, l'organisation est une culture (Savoie & Brunet, 2000). Parmi les tenants de ce courant de pensée, se trouve Deal (1986) qui considère que la culture organisationnelle est l'invention humaine qui crée une solidarité et une signification, et qui inspire l'engagement et la productivité.

1.4.1.1.2. Courant fonctionnaliste

Selon les tenants du courant fonctionnaliste, la culture organisationnelle existe dans les organisations à travers ses manifestations et ses artéfacts qui expriment les valeurs et les croyances partagées et sur lesquels les dirigeants de l'organisation ont une certaine emprise. En fait, l'organisation a une culture. Ce courant de pensée compte parmi ses tenants la plupart des auteurs américains et plusieurs auteurs européens des dernières années (Savoie & Brunet, 2000).

Peters et Waterman (1982), et Deal et Kennedy (1982) voient la culture organisationnelle comme étant constituée de valeurs partagées. Sathe (1983), et Wallach (1983), quant à eux, parlent d'une compréhension partagée respectant les croyances et les valeurs. Schein (1984) va un peu plus loin que les auteurs précédents. Il parle du niveau le plus profond de suppositions et de croyances de base partagées par les membres d'une organisation, qui se manifestent de façon inconsciente, et qui définissent la vision qu'une organisation possède d'elle-même et de son environnement d'une manière admise. À ces éléments de valeurs, de croyances et de partage, Arogyaswamy et Byles (1987) ajoutent l'idée de transmission, reprise par Thomas, Au, et Ravlin (2003). Marcoulides et Heck (1983) introduisent la notion de production de normes comportementales, véhiculée également par Uttal (1983) et Deshpande et Webster (1989). Plus récemment, le concept de culture organisationnelle a été défini comme un système de valeurs partagées qui définissent ce qui est important, et de normes qui définissent les attitudes et les comportements appropriés (O'Reilly & Chatman, 1996; Detert, Schroeder, & Mauriel, 2000), ou encore de la structure profonde des organisations qui prend racine dans les valeurs, les croyances et les postulats de leurs membres (Carmeli, 2005).

Ouchi (1982), ainsi que Van Den Berg et Wilderom (2004) se concentrent davantage sur les manifestations externes de la culture organisationnelle. Selon Ouchi (1982) la culture organisationnelle est un ensemble de symboles, de cérémonies et de mythes qui permettent de transmettre aux employés les valeurs et les convictions intrinsèques de l'organisation. Van Den Berg et Wilderom (2004), de leur côté, véhiculent l'idée de perceptions communes des pratiques de travail dans les unités constitutives de l'organisation.

Certains éléments communs ressortent des diverses définitions, notamment les notions de valeurs, de croyances, de partage, de transmission et de comportements. Schein (1984, 2004), dont les écrits ont marqué un point tournant dans l'étude du concept de culture organisationnelle, offre une définition synthétique qui introduit l'idée du rôle de la culture organisationnelle comme antécédent dans la formation des attentes individuelles et

des comportements au travail. Schein (1984, 2004) parle ainsi de la culture organisationnelle comme étant un modèle de postulats de base partagé et appris par un groupe à mesure qu'il résout les problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui a assez bien fonctionné pour être considéré comme valide et enseigné aux nouveaux membres comme étant la bonne façon de percevoir, de penser et de se sentir par rapport à ces problèmes.

1.4.1.2. Types de cultures organisationnelles

Plusieurs auteurs ont proposé des types de cultures organisationnelles. Certains, comme Cameron et Freeman (1991), présentent des types de cultures organisationnelles sous forme d'une typologie, alors que d'autres, comme Schein (1996), s'attardent à des types distincts de cultures organisationnelles. Les types de cultures organisationnelles développés par les divers auteurs peuvent être regroupés, en s'inspirant de Schein (2004), en quatre ensembles, soit les types de cultures organisationnelles basés sur le contrôle, les types de cultures organisationnelles basés sur les priorités organisationnelles, les types de cultures organisationnelles basés sur l'apprentissage, et les types de cultures organisationnelles selon les professions. Ils feront donc l'objet des prochaines sections.

1.4.1.2.1. Types de cultures organisationnelles basés sur le contrôle

Etzioni (1975) se base sur la façon dont l'organisation contrôle les employés pour proposer trois types de cultures organisationnelles. Il mentionne l'*organisation coercitive* dans laquelle l'individu est restreint par des raisons économiques et physiques. L'individu obéit aux règles imposées par l'autorité puisque dans ce type de culture organisationnelle, les règles sont le principal moyen de contrôle des employés. C'est donc par la contrainte que les gestionnaires s'assurent de l'atteinte des objectifs. Ce type de culture organisationnelle entraîne l'aliénation des employés. Etzioni (1975) mentionne aussi l'*organisation utilitaire* dans laquelle prédomine la règle exprimée par Schein (2004) en ces

termes : «[...] *a fair day's work for a fair day's pay* [...]»². Dans ce type de culture organisationnelle, la rémunération constitue le principal moyen de contrôle des employés ce qui les amène à calculer leur implication. Etzioni (1975) fait également allusion à l'*organisation normative* dans laquelle l'individu est engagé et offre une contribution. Dans ce type de culture organisationnelle, les buts organisationnels et individuels se rejoignent. Les résultats constituent le principal moyen de contrôle des employés qui acceptent les directives comme étant légitimes.

1.4.1.2.2. Types de cultures organisationnelles basés sur les priorités organisationnelles

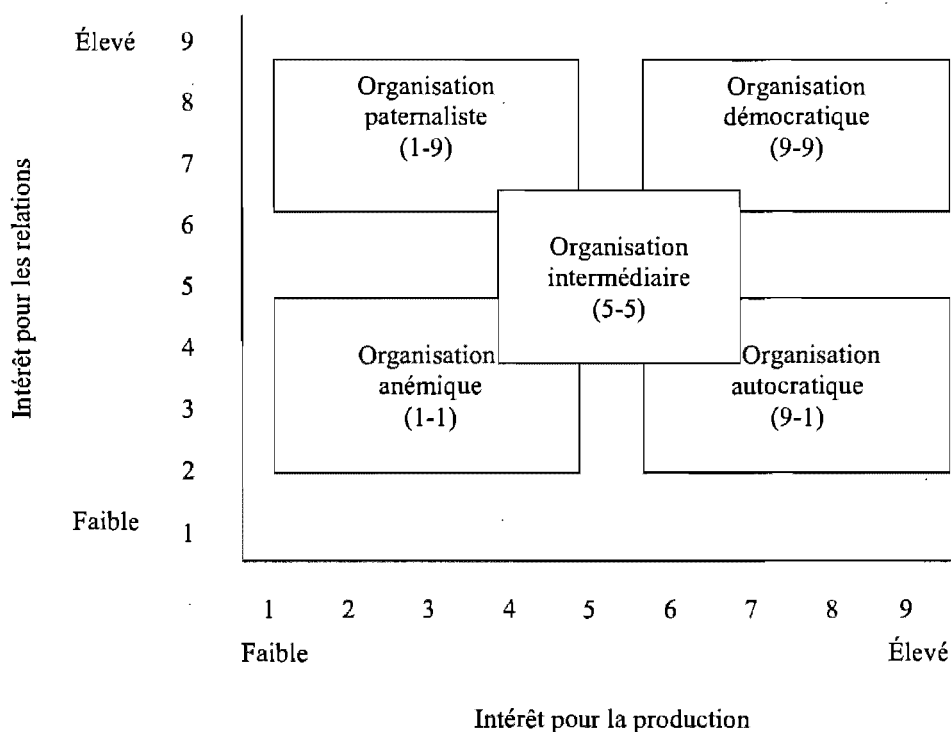
D'autres auteurs s'attardent aux types de cultures organisationnelles sur la base des priorités organisationnelles, notamment l'intérêt prédominant pour les individus ou pour les tâches. Burns et Stalker (1966) sont des précurseurs en présentant deux types de cultures organisationnelles sous forme d'un système polarisé. Ils mentionnent ainsi une culture organisationnelle *mécaniste* qui est appropriée dans un environnement stable. Elle se caractérise notamment par la division du travail en des tâches spécialisées, des procédures formelles, une structure hiérarchique clairement définie, une communication verticale, un contrôle des comportements des employés par leurs superviseurs, et une emphase sur la loyauté et l'obéissance des employés aux supérieurs hiérarchiques. La culture organisationnelle *organique* caractérise plutôt un environnement changeant. Burns et Stalker (1966) font alors allusion notamment à des tâches de travail réalistes et en redéfinition constante, à un partage des responsabilités, à une structure de contrôle et de communication en réseau et latérale, à un accent sur l'engagement des employés envers la tâche, ainsi qu'à une prise de décisions par consensus.

Blake et Mouton (1980) présentent cinq types de cultures organisationnelles en se basant sur deux dimensions, soit l'orientation vers les tâches et l'orientation vers les relations. Leur typologie est représentée par Dolan, Gosselin, Carrière, et Lamoureux

² SCHEIN, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco : Jossey-Bass, p. 191.

(2007) à la figure 9. Une *organisation autocratique* est centrée principalement sur la tâche. Tous les moyens sont pris pour que les employés atteignent les objectifs organisationnels, sans considérer leurs besoins, attitudes et sentiments. À l'inverse, une *organisation paternaliste* se concentre principalement sur le maintien de relations saines et satisfaisantes avec les employés. L'*organisation anémique* se caractérise par un intérêt minimal pour les employés et pour la tâche. Dans le même ordre d'idées, l'*organisation intermédiaire* adopte une attitude de statu quo ou de compromis au niveau des deux dimensions, soit l'intérêt pour les relations et l'intérêt pour la tâche. Finalement, l'*organisation démocratique* a un intérêt maximal pour les deux dimensions et favorise la gestion par objectifs (Blake & Mouton, 1980).

Figure 1: Typologie des types de cultures organisationnelles selon Blake et Mouton (1980)



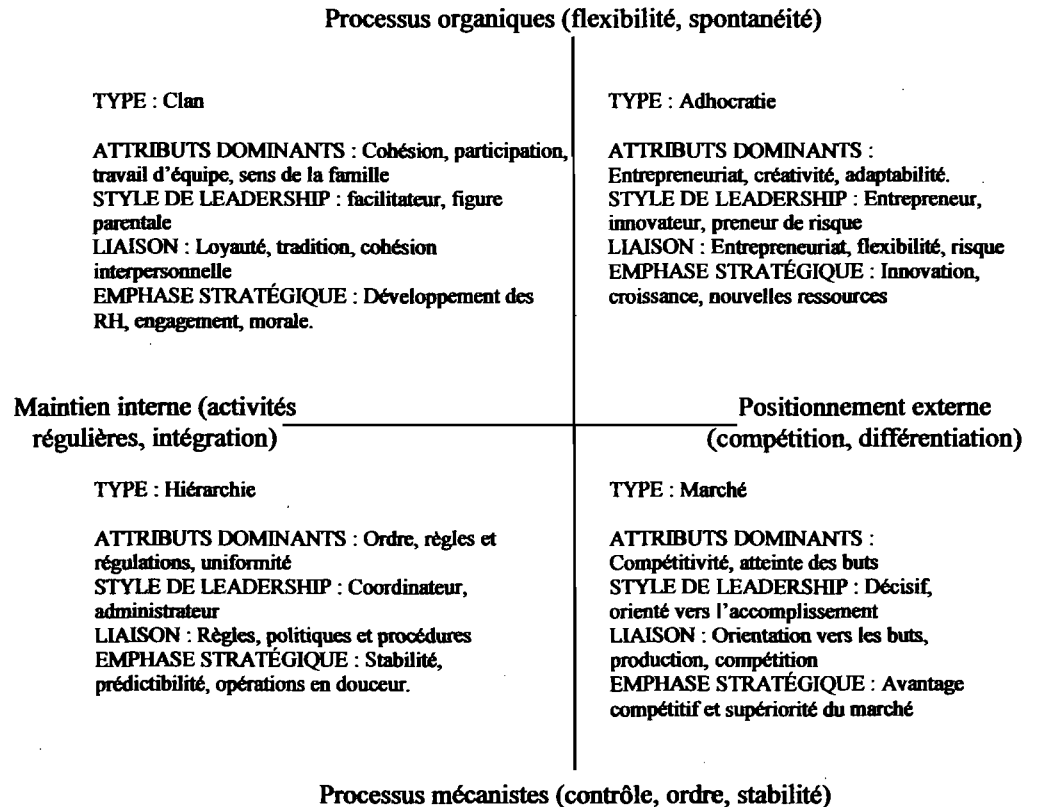
Adapté de Dolan, Gosselin, & Carrière, 2007, p. 237.

Ouchi (1982) s'intéresse à la culture de type Z inspirée des entreprises japonaises, qu'il compare à ce qu'il appelle la culture de type A ou la bureaucratie. La culture de *type Z* se caractérise par l'emploi à long terme, une emphase sur les relations humaines qui se définissent principalement par la confiance, l'intimité, l'égalitarisme et une fidélité des employés. Dans ce type de culture organisationnelle, l'évaluation et les promotions sont lentes et à l'interne, les carrières sont non spécialisées et la prise de décisions est participative. À l'opposé, la culture de *type A* se caractérise par des postes et des conditions de travail spécialisés, des entreprises rigides, contractuelles et distantes par rapport aux employés. La hiérarchie domine, la sécurité d'emploi n'est pas généralisée et les carrières sont spécialisées.

Wallach (1983), de son côté, met à jour trois types de cultures rencontrées dans les organisations. La *culture bureaucratique* se caractérise par une structure organisationnelle hiérarchique et compartimentée, une ligne claire de responsabilité et d'autorité, ainsi que par l'organisation systématique du travail. Ce type de culture organisationnelle se base sur des principes de contrôle et de pouvoir. La *culture novatrice*, quant à elle, se base sur la créativité, le défi, le risque, la stimulation et sur un aspect dynamique. Finalement, la *culture de soutien* représente un environnement ouvert, harmonieux et familial. Elle se base sur la confiance, la sécurité, l'équité, l'entraide, la sociabilité et s'oriente vers les relations.

C'est par une typologie que Cameron et Freeman (1991) présentent quatre types de cultures organisationnelles sur la base de deux dimensions : l'orientation, soit interne ou externe, ainsi que le caractère organique ou mécaniste des processus. Leur typologie est illustrée par Lund (2003) à la figure 10.

Figure 10: Typologie des types de cultures organisationnelles de Cameron et Freeman (1991)



Traduit de Lund, 2003, p. 221.

Cameron et Freeman (1991) ont observé empiriquement que la culture de type clan domine les organisations, suivi dans l'ordre des cultures de type hiérarchie, adhocratie et de marché. Plus récemment, Lund (2003) rapporte plutôt que la culture de type marché domine les organisations, suivi dans l'ordre des cultures de type clan, adhocratie et hiérarchie.

1.4.1.2.3. Types de cultures organisationnelles basés sur l'apprentissage

Les types de cultures organisationnelles présentées jusqu'à maintenant ont des points communs. Elles considèrent le degré de contrôle exercé sur les employés, mettent l'emphase sur l'aspect relationnel, et portent attention à la structure organisationnelle. Récemment, le concept de culture organisationnelle, en réponse aux divers changements qui ont marqué le monde du travail, a vu apparaître un nouveau point de vue. Pour assurer leur survie, les organisations devront désormais apprendre perpétuellement, devenir ce qu'on appelle des organisations apprenantes, et ainsi établir une culture qui prône l'apprentissage et le questionnement.

C'est Yang, Watkins, et Marsick (2004), en se basant sur leurs travaux antérieurs, qui définissent l'organisation apprenante d'un point de vue de culture organisationnelle. Leur approche s'impose, puisqu'elle est la seule à inclure la plupart des aires de ce concept (Örtenblad, 2002). Leur approche met l'emphase sur trois composantes, à savoir (1) un apprentissage continu au niveau des systèmes (2) qui est créé pour générer et gérer des connaissances (3) qui conduisent à une amélioration de la performance organisationnelle et ultimement à sa valeur, mesurée à la fois par des aspects financiers et un capital intellectuel. Yang, Watkins, et Marsick (2004), toujours en se basant sur leurs travaux antérieurs, intègrent donc à la fois les individus et la structure de l'organisation, et proposent sept caractéristiques d'une culture apprenante présentées à la figure 11.

Figure 11: Caractéristiques de l'organisation apprenante selon Watkins et Marsick (1993, 1996)

| Caractéristiques | Définition |
|--|--|
| Créer des opportunités d'apprentissage continu | L'apprentissage se fait en emploi; opportunités pour une éducation et une croissance continue. |
| Promotion des demandes de renseignement et du dialogue | Les individus gagnent des habiletés de raisonnement productives pour exprimer leurs visions, et la capacité à écouter et à questionner la vision des autres; la culture est changée pour supporter le questionnement, la rétroaction et l'expérimentation. |
| Encourager la collaboration et l'apprentissage d'équipe | Le travail fait appel à l'utilisation des groupes pour accéder à différents modes de pensée; les groupes doivent apprendre et travailler ensemble; la collaboration est promue par la culture et récompensée. |
| Établir des systèmes pour capturer et partager l'apprentissage | Il faut créer et intégrer au travail des systèmes de technologie faibles et avancés pour partager l'apprentissage; l'accès est fourni; et les systèmes sont maintenus. |
| Responsabiliser les individus envers une vision collective | Les individus sont impliqués dans l'établissement, la propriété et l'implantation d'une vision collective; la responsabilité est proche de la prise de décisions, et donc, les individus sont motivés à apprendre ce pour quoi ils sont responsables. |
| Connecter l'organisation à son environnement | Les individus sont aidés à voir l'impact de leur travail sur l'ensemble de l'organisation; ils scrutent l'environnement et utilisent l'information pour ajuster les pratiques de travail; l'organisation est liée à la communauté. |
| Modèle des leaders et soutien de l'apprentissage | Le modèle des leaders, le champion et le soutien de l'apprentissage; le leadership utilise l'apprentissage de façon stratégique pour les résultats d'affaires. |

Traduit de Sta.Maria et Watkins, 2003, p. 494.

1.4.1.2.4. Types de cultures organisationnelles selon les professions

Schein (1996), sur la base de professions, fait ressortir l'existence de trois cultures au sein des organisations. La première est la culture de type *opérateur*. Cette dernière se trouve localement dans les organisations et les unités opérationnelles. Le deuxième type est la culture *d'ingénieur* qui représente la culture professionnelle des individus impliqués dans le design des éléments technologiques qui sous-tendent le travail. Finalement, le troisième type est la culture de *direction*, soit celle des PDG et de leurs subordonnés immédiats. Chacun de ces types de cultures est sous-tendu par les postulats présentés à la figure 12.

Figure 12: Types de cultures organisationnelles de Schein (1996) sur la base de professions

| | |
|---------------------------|---|
| Culture de type opérateur | <ul style="list-style-type: none"> - le succès d'une entreprise dépend des connaissances, des habiletés, de la capacité d'apprentissage et de l'engagement des individus - les connaissances et les habiletés requises sont locales et basées sur la technologie principale de l'entreprise - les opérateurs doivent savoir apprendre et fonctionner avec les surprises - les opérateurs doivent être capables de travailler en équipe |
| Culture de type ingénieur | <ul style="list-style-type: none"> - ils sont optimistes de pouvoir et de devoir maîtriser la nature - sont stimulés par les casse-têtes et les problèmes. Ils sont des perfectionnistes pragmatiques qui préfèrent les solutions sans intervention humaine. - le monde idéal est constitué de machines et de processus qui fonctionnent en harmonie et de façon précise sans intervention humaine - ils sont orientés vers la sécurité - ils préfèrent la pensée linéaire, quantitative et de cause à effet |
| Culture de direction | <p><u>Emphase sur le financier :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - emphase sur la survie et la croissance financière pour assurer des retours aux actionnaires et à la société - la survie financière est équivalente à une guerre perpétuelle avec un compétiteur <p><u>Image de soi :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - le PDG est isolé, en contrôle total et se sent indispensable - ils ne peuvent pas obtenir des données fiables des subordonnés. Ils doivent se fier à leur propre jugement. <p><u>Emphase sur la hiérarchie et l'individuel :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - la hiérarchie est la mesure du statut et du succès, et le moyen principal pour maintenir le contrôle - l'organisation doit être une équipe, mais l'imputabilité doit être individuelle - l'expérimentation et la prise de risques s'étendent seulement aux choses qui permettent à la direction de rester en contrôle <p><u>Emphase sur la tâche et le contrôle :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - comme l'organisation est large, elle devient dépersonnalisée et abstraite. Elle doit donc être dirigée par des règles et des rituels. - la valeur inhérente de relation et de communauté se perd à mesure qu'un dirigeant progresse dans la hiérarchie - l'attraction de l'emploi est le défi, le haut niveau de responsabilités et le sentiment d'accomplissement - le monde idéal est celui où l'organisation fonctionne comme une machine bien huilée qui nécessite seulement occasionnellement des réparations et de l'entretien - les individus sont foncièrement méchants et non une valeur intrinsèque - l'organisation bien huilée n'a pas besoin des individus, seulement des activités pour lesquelles elle a contractées |

Adapté de Schein, 1996.

1.4.1.3. Sous-cultures et changement culturel

Parler de culture organisationnelle implique nécessairement d'aborder la question de l'existence de sous-cultures au sein de l'organisation, reconnue par la littérature sur le sujet (Deal & Kennedy, 1982; Wallach, 1983; Schein, 1984, 1996, 2004; Cameron & Freeman,

1991; Kotter & Heskett, 1993; O'Reilly & Chatman, 1996; Van Vianen, 2000; Lund, 2003; Ostroff, Shin, & Kinicki, 2005). Si une organisation est faite de sous-groupes, qu'ils soient fonctionnels, divisionnels, géographiques ou basés sur le rang, elle va posséder plusieurs cultures, qui peuvent être en conflit les unes avec les autres, ou être dominées par une culture organisationnelle forte (Schein, 1984, 2004). L'existence de sous-cultures a été montrée empiriquement par Lok et Crawford (1999), et Lund (2003).

En période de mutation du monde du travail, comme le mouvement du nouveau management public, la question du changement organisationnel s'impose également. Un tel changement entraîne souvent la nécessité de modifier la culture de l'organisation, ce qui représente l'étape ultime du processus, soit celle où sont institutionnalisées les nouvelles normes, valeurs, pratiques et politiques de l'organisation. Or, changer une culture organisationnelle est un long processus souvent difficile à réaliser. Les organisations vivent fréquemment des périodes de transition pendant lesquelles la culture traditionnelle semble subsister, alors que la nouvelle culture organisationnelle tente de s'imposer (Kotter, 2000). Les organisations se trouvent alors en présence de ce qu'on appelle une culture réelle et une culture souhaitée.

1.4.1.4. Influence de la culture organisationnelle sur la rupture du contrat psychologique et ses effets

La culture organisationnelle a une influence sur la relation d'emploi. Le type de culture qui existe dans une organisation a une incidence sur le type de contrat psychologique qui se développe entre l'employeur et ses employés, la rupture de ce contrat psychologique et ses effets. Outre cette influence, la culture organisationnelle joue un rôle sur les attitudes et les comportements au travail. Les prochaines sections s'attardent donc à ces rôles de la culture organisationnelle pour ainsi situer son incidence sur la rupture du contrat psychologique.

1.4.1.4.1. Culture organisationnelle et contrat psychologique

Les premiers écrits sur le contrat psychologique, notamment Argyris (1960), notaient l'importance de la culture organisationnelle dans la théorie du contrat psychologique, aspect qui a par la suite été négligé dans les recherches contemporaines, probablement en raison des difficultés de conceptualisation de la culture organisationnelle. Les écrits contemporains mentionnent pourtant la nécessité de voir ressurgir ce concept en lien avec le contrat psychologique. Notons notamment Zeffane (1994) qui véhicule l'idée selon laquelle la culture organisationnelle détermine la façon dont les individus sont reliés à l'organisation. Selon O'Reilly, Chatman, et Caldwell (1991), les valeurs partagées à la base de la culture organisationnelle entraînent la formation d'attentes sociales ou de normes. Dans cette optique, comme les attentes sont à la base de la formation du contrat psychologique, nous attarder à la culture organisationnelle à travers les valeurs nous amène donc au contrat psychologique.

D'autres auteurs mentionnent que les organisations, de par les différentes pratiques de gestion des ressources humaines adoptées, influencent la formation et la rupture du contrat psychologique (Robinson & Rousseau, 1994; Hiltrop, 1995; Lester & Kickul, 2001; De Vos, Buyens, & Schalk, 2003; Sutton & Griffin, 2004; Sels, Janssens, & Van Den Brande, 2004). Plusieurs facteurs, notamment l'expression de politiques organisationnelles et des changements organisationnels, sont impliqués dans la formation du contrat psychologique (Rousseau & McLean Parks, 1992; Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau, 1995). Ces éléments constituent l'expression visible des valeurs, des idéologies et des attentes véhiculées par la culture de l'organisation.

Thomas, Au, et Ravlin (2003) se sont attardés plus directement à la relation entre la culture organisationnelle et le contrat psychologique. Ces auteurs suggèrent que la culture organisationnelle a une influence sur la forme du contrat psychologique (transactionnel ou relationnel), le partage de ses conceptions, la perception de sa rupture et de ses conséquences, en créant la zone de négociation qui encadre la relation d'emploi. La culture

organisationnelle a donc un effet indirect qui crée des barrières limitant l'étendue des choix individuels dans la relation d'échange avec l'organisation, et l'étendue de la rupture du contrat psychologique. Dans le même ordre d'idées, Rousseau (1995) rapporte que la culture organisationnelle exerce une influence sur la rupture du contrat psychologique et ses conséquences.

1.4.1.4.2. Influence de la culture organisationnelle sur les attitudes et les comportements au travail

La culture organisationnelle exerce une influence sur certaines attitudes et certains comportements individuels au travail. La plupart des études se sont attardées à la relation entre la culture organisationnelle et deux attitudes, soit l'engagement organisationnel et la satisfaction d'emploi, relation qui varie en fonction des types de cultures organisationnelles impliqués (Lok & Crawford, 1999, 2004; Lund, 2003; McKinnon, Harrison, Chow, & Wu, 2003; Silverthorne, 2004). Les écrits rapportent aussi des relations variables selon le type de culture organisationnelle entre la culture organisationnelle et l'intention de quitter (Ostroff, Shin, & Kinicki, 2005), le partage de l'information, la propension à rester dans l'organisation (McKinnon, Harrison, Chow, & Wu, 2003), l'efficacité personnelle dans l'utilisation des technologies (Sheng, Pearson, & Crosby, 2003), l'absentéisme et les intentions de quitter l'occupation, l'emploi et l'organisation (Carmeli, 2005).

En ce qui a trait à l'influence de la culture organisationnelle sur les trois comportements individuels que nous avons retenus, à savoir le cynisme, la voix et le silence, les écrits font mention des éléments suivants. La recension des écrits fait état de l'influence de facteurs contextuels, dont la culture organisationnelle, sur le cynisme. Andersson et Bateman (1997) s'intéressent aux causes et aux conséquences du cynisme. Ces auteurs rapportent que des facteurs contextuels reflétant la culture organisationnelle, dont le niveau de rémunération des gestionnaires et les mises à pied massives, seraient impliqués dans la détermination du cynisme. Wanous, Reichers, et Austin (2000) se sont intéressés à une forme particulière de cynisme, soit le cynisme de changement. Ils ont

observé que deux facteurs contextuels jouent un rôle d'antécédent au cynisme de changement, soit les pratiques de leadership et la participation à la prise de décisions, facteurs qui reflètent la culture organisationnelle.

La culture organisationnelle a aussi une influence sur la voix. Withey et Cooper (1989) ont observé empiriquement que la voix est plus répandue dans le contexte d'une culture organisationnelle qui soutient le changement. Farrell et Rusbult (1992), de leur côté, recommandent de s'intéresser à l'effet de la culture organisationnelle comme antécédent de la voix. Stamper et Van Dyne (2001) ont observé empiriquement que la voix se manifeste dans le contexte d'une culture moins bureaucratique. La culture organisationnelle joue ici un rôle modérateur entre le statut d'emploi et la voix.

Selon les écrits, la culture organisationnelle a également un effet déterminant sur le silence. Morrison et Milliken (2000) font la proposition qu'une culture organisationnelle qui se caractérise par une prise de décisions centralisée et une absence de mécanismes de rétroaction favorise le silence. Milliken, Morrison, et Hewlin (2003) observent qu'une culture organisationnelle qui ne supporte pas une communication ascendante et présente une structure hiérarchique forte, favorise le silence. Récemment, Vakola et Bouradas (2005) se sont attardés empiriquement aux antécédents du silence. Leurs résultats vont dans la même direction que les recherches précédentes. Le silence est ainsi lié à l'attitude des gestionnaires et aux opportunités de communication, aspects caractérisant la culture organisationnelle.

1.4.2. La congruence personne-organisation

Implicite à la culture organisationnelle se trouve le concept de congruence personne-organisation. Selon la congruence personne-organisation, des aspects des individus, comme les valeurs ou les attentes, interagissent avec des facettes des situations, comme les normes, pour influencer les réponses comportementales (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991; Posner, 1992). Le concept de congruence personne-organisation est impliqué dans la

formation du contrat psychologique (Kotter, 1973; Caplan, 1987; Bretz & Judge, 1994) et est en lien avec sa rupture (Cable & Edwards, 2004). Au cours des deux dernières décennies, le concept de congruence a été l'objet d'un développement perceptuel important et de plusieurs investigations empiriques (Lauver & Kristof-Brown, 2001; Ostroff, Shin, & Kinicki, 2005). Toutefois, peu de recherches ont regardé les effets respectifs de la congruence personne-organisation et de la culture organisationnelle dans le cadre du contrat psychologique (Masterson & Stampers, 2003; Verquer, Beehr, & Wagner, 2003). Nous aborderons donc l'évolution du concept de congruence personne-organisation, sa définition, et son influence sur le contrat psychologique, sa rupture, ainsi que sur les attitudes et les comportements au travail.

1.4.2.1. Évolution du concept de congruence

Aborder le concept de congruence ne peut se faire sans commencer par s'attarder à ses différents types. La perspective traditionnelle met l'emphase sur la congruence entre la personne et l'environnement, soit la compatibilité entre l'individu et son environnement de travail qui se produit lorsque leurs caractéristiques respectives sont bien assorties (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). Cette perspective traditionnelle a été redéfinie pour distinguer différents types de congruences se situant à différents niveaux. Le niveau le plus large est celui de la vocation ou de l'occupation qui s'attarde à la congruence entre les intérêts individuels et la carrière (Kristof, 1996; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). Dans le même ordre d'idées, mais avec une vision plus étroite, apparaît la congruence personne-emploi qui représente la compatibilité entre les caractéristiques d'un individu (compétences, capacités, connaissances, habiletés, besoins, désirs, préférences) et celles de l'emploi ou les tâches qu'il a à accomplir. Les écrits réfèrent également à la congruence personne-groupe ou personne-équipe qui s'attarde à la compatibilité entre les caractéristiques d'un individu et celles de son groupe de travail (Kristof, 1996; Ostroff, Shin, & Kinicki, 2005; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). Est apparue récemment la congruence personne-superviseur qui est en quelque sorte une vision plus étroite de la congruence personne-groupe (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005).

Le dernier type de congruence aborde ce concept davantage en lien avec la culture de l'organisation. Il s'agit de la congruence personne-organisation qui se définit comme la compatibilité entre les caractéristiques des individus, comme la personnalité, les valeurs, les buts, et celles de leur organisation, telles que la culture, les valeurs, les buts et les normes (Ostroff, Shin, & Kinicki, 2005; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005).

1.4.2.2. Définition de la congruence personne-organisation

Le concept de congruence personne-organisation a fait l'objet dans les écrits de diverses perspectives qui représentent différents types de relations pouvant se développer entre un individu et une organisation, notamment la congruence supplémentaire et la congruence complémentaire.

La *congruence supplémentaire* se manifeste lorsque l'individu ajoute, embellit ou possède des caractéristiques semblables aux autres (Muchinsky & Monahan, 1987; Kristof, 1996; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). Ces caractéristiques incluent, pour l'organisation, la culture, le climat, les valeurs, les buts et les normes, et pour l'individu, les valeurs, les buts, la personnalité et les attitudes (Kristof, 1996). Pour certains auteurs, la congruence supplémentaire est l'adéquation entre les modèles de valeurs organisationnelles et les modèles de valeurs individuelles, définie comme ce que l'individu privilégie dans une organisation, tel que le fait d'être orienté vers l'équipe ou innovateur (Chatman, 1991). Pour d'autres auteurs, ce type de congruence représente l'adéquation entre les caractéristiques d'un employé et celles de son organisation, désirable pour les deux parties (Robert & Wasti, 2002; Verquer, Beehr, & Wagner, 2003; Cable & Edwards, 2004; Ostroff, Shin, & Kinicki, 2005). Ce type de congruence personne-organisation est habituellement représenté par la congruence des valeurs (Cable & Edwards, 2004).

La *congruence complémentaire* se manifeste lorsque par ses caractéristiques un individu fait de l'environnement un tout ou y ajoute ce qui manque (Muchinsky & Monahan, 1987; Kristof, 1996; Verquer, Beehr, & Wagner, 2003; Kristof-Brown,

Zimmerman, & Johnson, 2005). Ce type de congruence se divise en deux sous-types, soit la satisfaction des besoins et la rencontre des habiletés. Selon la *satisfaction des besoins*, la congruence personne-organisation se produit lorsqu'une organisation satisfait les besoins, les désirs ou les préférences des individus en termes de ressources financières, physiques, psychologiques, ainsi que d'opportunités liées aux tâches interpersonnelles ou de croissance. À l'opposé, la *rencontre des habiletés* suggère que la congruence apparaît lorsqu'un individu possède les habiletés pour rencontrer les demandes de l'organisation en termes de temps, d'effort, d'engagement, de connaissance, de compétences et d'habiletés (Kristof, 1996). Ce type de congruence personne-organisation est représenté par le respect psychologique des besoins (Cable & Edwards, 2004).

Kristof (1996) offre une définition plus intégrative de la congruence personne-organisation, qualifiée de globale par la plupart des auteurs. La congruence personne-organisation désigne alors la compatibilité entre les individus et les organisations qui apparaît quand : (a) au moins une entité, soit l'employé ou l'employeur, fournit ce que les autres ont besoin, ou (b) l'employé et l'employeur partagent des caractéristiques fondamentales similaires, ou (c) les deux conditions précédentes sont présentes.

1.4.2.3. Influence de la congruence personne-organisation sur la rupture du contrat psychologique et ses effets

La congruence personne-organisation, autrement dit l'adéquation entre l'employé et la culture de son organisation, joue un rôle dans le type de relation qui se développe entre l'employé et son employeur, et dans le non respect de cette relation. Elle a également une influence sur les attitudes et les comportements des employés. Ces éléments seront abordés dans les prochaines sections.

1.4.2.3.1. Congruence personne-organisation et contrat psychologique

Le concept de congruence personne-organisation est impliqué dans la formation du contrat psychologique. Selon Caplan (1987), ce concept est essentiel pour comprendre les obligations et les attentes qui forment le contrat psychologique. Kotter (1973) stipule que la concordance des attentes des employés et des organisations est nécessaire à la formation du contrat psychologique. Cet auteur rapporte que selon des études empiriques une non concordance de ces attentes respectives a un effet sur la productivité, la créativité, l'insatisfaction et le roulement. Dans le même ordre d'idées, la théorie de l'ajustement au travail rapporte que les relations d'emploi qui fonctionnent sont le résultat d'ajustements effectués pour créer une correspondance entre les caractéristiques de l'individu et celles de l'environnement et de l'organisation (Bretz & Judge, 1994).

Selon Cable et Edwards (2004), aborder la congruence personne-organisation par la congruence supplémentaire indique que les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles constituent les mécanismes qui sous-tendent les désirs des employés et les rétributions fournies par l'organisation. Ces valeurs sont donc à la base des éléments qui constituent le contrat psychologique. Toujours selon ces auteurs, aborder la congruence personne-organisation par la congruence complémentaire donne des indications relatives à une rupture de la relation d'emploi. Par un processus cognitif, l'individu compare les ressources ou les rétributions désirées à celles perçues comme ayant été fournies. Moins il y a de congruence, plus les attitudes et les comportements des employés sont négatifs.

1.4.2.3.2. Influence de la congruence personne-organisation sur les attitudes et comportements au travail

La congruence personne-organisation exerce une influence sur certaines attitudes et certains comportements individuels au travail. La satisfaction d'emploi présente une relation positive avec la congruence personne-organisation (Boxx, Odom, & Dunn, 1991; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991; Bretz & Judge, 1994; Kristof, 1996; Lauver &

Kristof-Brown, 2001; Robert & Watsi, 2002; Verquer, Beehr, & Wagner, 2003; Silverthorne, 2004; Ostroff, Shin, & Kinicki, 2005; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005), tout comme la satisfaction avec les collègues, le superviseur, l'organisation, ainsi que la confiance envers les gestionnaires (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005).

L'engagement organisationnel est lui aussi lié positivement à la congruence personne-organisation (Boxx, Odom, & Dunn, 1991; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991; Kristof, 1996; Verquer, Beehr, & Wagner, 2003; Silverthorne, 2004; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005; Ostroff, Shin, & Kinicki, 2005), et pour certains auteurs, plus spécifiquement l'engagement affectif (Finegan, 2000). La congruence personne-organisation présente également une relation positive avec le respect organisationnel, la satisfaction avec les promotions (Robert & Watsi, 2002), les sentiments de succès personnel, le stress (Kristof, 1996), et la cohésion (Boxx, Odom, & Dunn, 1991).

Les écrits font mention de résultats partagés en ce qui a trait à l'intention de quitter (Kristof, 1996). En effet, il a été observé que la congruence personne-organisation est liée à la fois positivement (Ostroff, Shin, & Kinicki, 2005) et à la fois négativement (Lauver & Kristof-Brown, 2001; Verquer, Beehr, & Wagner, 2003; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005) avec l'intention de quitter. La même situation semble se dessiner par rapport à la performance en emploi (Kristof, 1996).

Chapitre 2 : Problématique et construction du modèle d'analyse

Ce deuxième chapitre débute par un énoncé de la problématique de recherche. Nous développons ensuite les modèles de recherche qui sont testés et les hypothèses qui en découlent. Nous terminons en abordant l'intérêt que représente notre recherche d'un point de vue théorique, empirique et pragmatique.

2.1. Problématique

2.1.1. Le monde du travail en mutation et le contrat psychologique

Depuis le début des années 1980, les organisations subissent divers changements résultant de facteurs, tels que les tendances à la restructuration, le développement de l'économie mondiale, les vagues de restructurations financières, le recours à de nouvelles technologies et l'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail (Kissler, 1994; Ehrlich, 1994; Hiltrop, 1995; Mohrman, Lawler, & McMahan, 1996; Brockbank, 1997; Mohrman & Lawler, 1997, 2000; Cappelli, 1997, 1999; Wiesenfeld, Brockner, & Thibault, 2000). Les organisations font face à une compétition de plus en plus vive, que ce soit au niveau des produits, de la main-d'œuvre ou de l'augmentation des investissements effectués par les entreprises étrangères. Les pressions pour réduire les coûts, devenir plus compétitives, créer de nouvelles opportunités et effectuer des changements organisationnels se font de plus en plus fortes. Dans ce nouvel environnement changeant, plusieurs organisations doivent effectuer des restructurations. C'est l'ère des fusions et des acquisitions, des mises à pied massives, des fermetures d'usines, de l'apparition de la main-d'œuvre contingente et de la réingénierie (Cappelli, 1997, 1999).

Sont apparues et se sont consolidées au cours des dernières années des idées nouvelles ayant trait à la gestion des organisations, notamment des pratiques de rémunération basée sur la performance, des programmes de qualité de vie au travail, l'autonomisation, des systèmes de gestion et de contrôle informatisés, des cercles de qualité, la décentralisation et le développement d'équipes de travail (Ehrlich, 1994; Hiltrop, 1995; Mohrman, Lawler, & McMahan, 1996; Cappelli, 1997, 1999; Mohrman & Lawler, 2000). De même, la gestion stratégique des ressources humaines s'est imposée au profit du modèle traditionnel essentiellement réactif aux exigences de la stratégie externe (Guérin & Wils, 1992, 2002; Buyens & De Vos, 2001; Becker & Huselid, 2006).

Les facteurs ayant exercé des pressions sur les organisations ne se sont pas limités au secteur privé. Les changements démographiques, la mondialisation, la réingénierie, les nouvelles technologies et les compressions budgétaires n'ont pas épargné la Fonction publique du Canada depuis les années 1980. La décennie des années 1990 est une période marquée par l'ambiguïté, des transformations et une réduction substantielle des effectifs pour une deuxième fois en vingt ans. Depuis plusieurs années, mais plus intensivement au cours des dernières, la Fonction publique du Canada vit une période de réforme de sa gestion visant des objectifs de modernisation et de flexibilité (Bureau du vérificateur général du Canada, 2001; Comité consultatif sur la fonction publique, 2008). En ce qui a trait à la gestion des ressources humaines, elle doit faire face à des défis de taille, notamment les départs massifs à la retraite, la sous-représentation des jeunes au sein de sa main-d'œuvre, la concurrence accrue des entreprises privées pour les employés qualifiés et des changements dans l'organisation du travail comme l'impartition et le recours à la sous-traitance. Les préceptes du mouvement du nouveau management public tentent de s'imposer de plus en plus. Ce mouvement, qui remonte aux années 1980, vise à substituer les principes d'organisation bureaucratiques qui caractérisent la gestion de l'administration publique par les enseignements issus des entreprises privées (Lemire & Rouillard, 2005). Il s'est concrétisé par la mise en œuvre de divers mécanismes, notamment la privatisation, la création d'agences autonomes, l'impartition des services et la déréglementation (Kubina-Boileau, 2005). Plusieurs initiatives lui sont associées parmi lesquelles se trouvent *Fonction*

publique 2000, l'Examen des programmes, La Relève, et la Loi sur la modernisation de la fonction publique. L'objectif principal consiste à tenter de changer l'orientation dictée par les procédés et l'aversion pour le risque au profit de l'innovation, de la qualité et des résultats. L'atteinte de cet objectif réside dans la mise en place d'une organisation plus décentralisée avec une délégation des pouvoirs et axée davantage sur le perfectionnement des compétences et du potentiel de la main-d'œuvre, notamment par l'adoption d'une culture d'apprentissage continue, la planification de carrière et la mobilité. Malgré les efforts de la dernière décennie, la modernisation de la gestion reste incomplète et se heurte encore à des difficultés, notamment par rapport à certaines pratiques de gestion des ressources humaines visant principalement à attirer et à garder les employés (Bureau du vérificateur général du Canada, 2001; Comité consultatif sur la fonction publique, 2007, 2008).

Aujourd'hui, les conditions du marché externe exercent de plus en plus de pouvoir sur le choix des pratiques internes de gestion des organisations, qui font appel à davantage de créativité par rapport à la tendance qui prévalait dans les années 1980 et 1990 et ce, au rythme de l'évolution de la relation d'emploi. Cette logique du marché qui domine entraîne une remise en question des principes de gestion du contrat psychologique traditionnel de réciprocité, d'engagement à long terme et d'équité, de promotion interne et de développement des carrières des employés (Hiltrop, 1995; Cappelli, 1999; Bamberger & Meshoulam, 2000). Le concept de contrat psychologique est connu depuis plusieurs décennies grâce aux travaux de pionniers, tels que Barnard (1938), Argyris (1960), Levinson, Price, Munden, Mandl, et Solley (1962), ainsi que Schein (1965, 1970, 1980) pour expliquer les relations d'emploi. Sous l'influence marquée des travaux de Rousseau depuis les années 1980, ce concept s'est taillé une place de choix comme théorie explicative en relations industrielles. Il s'agit, rappelons-le, de l'ensemble des promesses et des obligations réciproques entre l'employé et son employeur. Diverses raisons justifiant l'importance de s'attarder au contrat psychologique émergent des écrits. La relation d'emploi que définit le concept du contrat psychologique, est au cœur de plusieurs activités de gestion des ressources humaines (Hiltrop, 1995; Sparrow, 1996, 1998; Roehling,

Cavanaugh, Moynihan, & Boswell, 2000). Sa gestion est donc essentielle au bon fonctionnement de l'organisation (Roehling, 1997; Sparrow, 1996, 1998). Les organisations qui auront du succès dans l'environnement changeant actuel sont celles qui vont réussir à identifier et à mettre en place les stratégies de gestion concernant l'engagement des employés, les compétences nécessaires à leur bon fonctionnement, ainsi que la rétention des employés clés (Hiltrop, 1995; Sparrow, 1996, 1998; Cappelli, 1999). Le concept de contrat psychologique permet de comprendre les difficultés et les changements qui se sont récemment manifestés dans la relation d'emploi, ainsi que des façons de les régler, tout comme il permet de comprendre le comportement des individus et des organisations (Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Arnold, 1996; Anderson & Schalk, 1998; Herriot, Manning, & Kidd, 1997; Millward & Hopkins, 1998; Sutton & Griffin, 2004).

2.1.2. Intérêt de l'étude du contrat psychologique

Plusieurs recherches se sont intéressées au contrat psychologique, desquelles nous pouvons ressortir certains constats et certaines faiblesses. Les recherches se caractérisent d'abord par leur diversité. Elles se sont attardées à divers aspects du contrat psychologique dont son contenu, ses types, ses dimensions, sa rupture et les conséquences qui en découlent. Pour ce faire, elles ont fait appel à différents types de mesures, soit des mesures orientées vers le contenu, les caractéristiques ou l'évaluation (Rousseau & Tijoriwala, 1998; Rousseau, 2000). Par contre, les conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique contemporain, tout comme les types de contrats psychologiques proposés par Rousseau (1995) et s'imposant au sein de cette théorie ont fait l'objet de peu de démonstrations.

Au cœur de la théorie du contrat psychologique se trouve la rupture. À ce sujet, la recension des écrits fait ressortir de nombreuses différences relativement à la façon de regarder la rupture du contrat psychologique. Certains auteurs parlent de violation (Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 1998, 2000; Rousseau, 2000; Lester & Kickul, 2001; Sutton & Griffin, 2004), alors que

d'autres parlent de rupture (Robinson, 1996; Singh, 1998; Kickul, 2001; Kickul & Lester, 2001; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001; Conway & Briner, 2002; Kickul, Lester, & Finkl, 2002; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003). D'autres encore s'attardent à la fois à la violation et à la rupture (Robinson & Morrison, 2000), ou approchent ce concept par la justice organisationnelle (Pate, Martin, & McGoldrick, 2003). Très peu d'auteurs ont tenté de faire ressortir les motifs de la rupture du contrat psychologique.

L'intérêt de l'étude du contrat psychologique se situe sans doute dans sa capacité à associer des conséquences à la perception d'une rupture des conditions d'emploi. Parmi les nombreuses conséquences répertoriées, certaines ont été largement examinées, telles que l'engagement organisationnel (Pate, Martin, & McGoldrick, 2003; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003), les comportements de citoyenneté organisationnelle (Turnley & Feldman, 2000; Lester & Kickul, 2001; Kickul & Lester, 2001; Kickul, Lester, & Finkl, 2002; Pate, Martin, & McGoldrick, 2003; Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003) et la satisfaction d'emploi (Robinson & Rousseau, 1994; Lester & Kickul, 2001; Kickul & Lester, 2001; Kickul, Lester, & Finkl, 2002; Pate, Martin, & McGoldrick, 2003; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Sutton & Griffin, 2004). D'autres par contre ont été moins exploitées. Parmi ces dernières, mentionnons le cynisme, la voix et le silence (Rousseau, 1995; Pate, Martin, & Staines, 2000). Rousseau (1995) rapporte que la voix et le silence ont fait l'objet de peu de démonstrations empiriques dans leur relation avec la rupture du contrat psychologique. Ces concepts, qui remontent aux travaux de Hirschman (1970), ainsi qu'à ceux de Rusbult, Farrel, Rogers, et Mainous (1988), ont pourtant intéressé plusieurs disciplines et sont l'objet d'un intérêt croissant dans les écrits récents. Dans le contexte changeant actuel, ils sont primordiaux que ce soit pour créer un environnement dans lequel les individus se sentent confortables de s'exprimer ou pour favoriser l'amélioration et ainsi répondre au besoin de flexibilité et d'adaptabilité des organisations (LePine & Van Dyne, 1998, 2001; Morrison & Milliken, 2003; Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). Une compréhension des forces qui motivent le silence et la voix devient alors essentielle (Pinder & Harlos, 2001; Morrison & Milliken, 2003).

Les concepts de voix et de silence sont souvent vus comme les pôles opposés d'un continuum, alors qu'ils sont mieux conceptualisés comme des construits multidimensionnels séparés (Pinder & Harlos, 2001; Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). Peu d'études ont tenté jusqu'à maintenant d'offrir des dimensions empiriquement opérationnalisables de ces concepts. De même, en ce qui a trait spécifiquement à la voix, peu d'études l'ont considérée comme un comportement individuel et non comme un processus organisationnel d'expression des employés. Il en est de même pour le concept de silence qui, selon Morrison et Milliken (2000), Pinder et Harlos (2001), et Van Dyne, Ang, et Botero (2003), a fait l'objet de peu d'exploration systématique, ce qui fait qu'il existe peu d'évidences empiriques ayant trait à sa définition, à son analyse et à son fonctionnement (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003; Vakola & Bouradas, 2005).

Parmi les conséquences de la rupture du contrat psychologique peu exploitées à ce jour se trouve également le cynisme (Andersson, 1996; Andersson & Bateman, 1997; Pate, Martin, & Staines, 2000; Pugh, Skarlicki, & Passell, 2003). Malgré son augmentation chez les employés depuis les années 1960, cette attitude semble encore ignorée par la recherche. En fait, le cynisme n'est apparu que récemment dans la littérature en gestion (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998; Wanous, Reichers, & Austin, 2000). Le construit du cynisme en lui-même semble nécessiter un raffinement de sa mesure. Il a fait l'objet de différentes conceptualisations au cours des années. Il a ainsi été considéré notamment comme un trait de personnalité, une émotion, une croyance ou une attitude. Il peut être dirigé vers un objet spécifique comme le travail, des efforts de changement, une entreprise, un syndicat ou la gestion (Andersson, 1996). Il faut ajouter à cela que certaines études s'attardent au cynisme en général, alors que d'autres traitent de formes spécifiques comme le cynisme de changement ou le cynisme d'employé (Wanous, Reichers, & Austin, 2000). Vers la fin des années 1990, les écrits se sont concentrés sur le cynisme dirigé vers les institutions et la société, qui désigne une désillusion des individus envers notamment les institutions et les organisations. Malgré ce raffinement du concept, les recherches futures devraient mettre l'emphase sur les définitions opérationnelles et conceptuelles. La presque totalité du travail sur le cynisme jusqu'à maintenant, selon Wanous, Reichers, et Austin

(2000) est typique de la première étape du développement de la recherche scientifique, soit celle de l'introduction et de l'élaboration. Ajoutons que ce concept a été considéré comme un construit multidimensionnel, sans que cette multidimensionnalité n'ait été démontrée empiriquement. En fait, tel que le précisent Stanley, Meyer, et Topolnytsky (2005), il n'y pas d'argument théorique pour inclure dans ce concept diverses composantes, puisque plusieurs répertoriées jusqu'à maintenant sont des construits distincts. Ces auteurs recommandent donc de se concentrer sur une définition plus étroite du concept ou un type de cynisme. Ils suggèrent, tel que l'ont exploré Johnson et O'Leary-Kelly (2003), de s'attarder au *cynisme cognitif* défini comme une incrédulité par rapport aux motifs implicites ou officiels de la décision ou de l'action d'un autre individu. Ce type de cynisme réfère à la composante cognitive du cynisme organisationnel qui a trait à des croyances individuelles en un manque d'intégrité de l'organisation.

Quant aux éléments contextuels qui influencent les perceptions de rupture et leur incidence sur les attitudes et les comportements des employés, ils n'ont pas été occultés complètement des écrits, tel qu'en témoigne le courant s'intéressant au rôle de la justice organisationnelle avec les écrits notamment de Turnley et Feldman (1998), Robinson et Morrison (2000), Kickul (2001), Kickul, Neuman, Parker, et Finkl (2001), ainsi que de Kickul, Lester, et Finkl (2002). Il reste ici encore de la place à des recherches sur le rôle de facteurs organisationnels. La recension des écrits fait d'ailleurs ressortir l'importance de considérer d'autres facteurs contextuels dans la relation d'emploi, comme la culture organisationnelle. À cet effet, une recherche récente suggère que la culture organisationnelle a une influence indirecte sur la rupture du contrat psychologique et ses conséquences en créant des barrières qui limitent l'étendue de la rupture du contrat psychologique (Thomas, Au, & Ravlin, 2003). Dans le même ordre d'idées, Rousseau (1995) rapporte que la culture organisationnelle exerce une influence sur le type de rupture du contrat psychologique et les conséquences qui en découlent. En fait, la culture organisationnelle détermine la façon dont les individus sont liés à l'organisation (Zeffane, 1994). Elle est à la base des attentes qui forment le contrat psychologique (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). Malgré cela, les recherches contemporaines ont négligé cet

aspect de la relation d'emploi, qui était pourtant souligné dans les conceptualisations initiales du contrat psychologique. La culture organisationnelle exerce aussi un rôle déterminant dans les attitudes et les comportements au travail (Farrell & Rusbult, 1992; Andersson & Bateman, 1997; Reichers, Wanous, & Austin, 1997; LePine & Van Dyne, 1998; Wanous, Reichers, & Austin, 2000; Pate, Martin, & Staines, 2000; Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003; Stanley, Meyer, & Topolnytsky, 2005; Vakola & Bouradas, 2005), notamment dans le silence, la voix (Pinder & Harlos, 2001; Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003; Morrison & Milliken, 2003; Vakola & Bouradas, 2005), et le cynisme (Pate, Martin, & Staines, 2000).

Implicite à la culture organisationnelle se trouve le concept de congruence personne-organisation. Toutefois, peu de recherches ont traité des effets respectifs de la congruence personne-organisation et de la culture organisationnelle dans la dynamique du contrat psychologique, malgré un besoin émergeant dans les écrits (Masterson & Stampers, 2003; Verquer, Beehr, & Wagner, 2003). Selon la congruence personne-organisation, des aspects des individus, comme les valeurs ou les attentes, interagissent avec des facettes des situations, comme les normes, pour influencer les réponses comportementales (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991; Posner, 1992). Les employés s'adaptent et s'ajustent mieux à leur environnement de travail lorsque les caractéristiques de l'organisation correspondent à leur orientation personnelle (Vandenberghe, 1999). Le concept de congruence personne-organisation en lui-même semble impliqué dans la formation du contrat psychologique, tel que le rapportent Kotter (1973), Caplan (1987), et la théorie de l'ajustement au travail. Ce concept est également en lien avec la rupture du contrat psychologique, dans une perspective de respect des besoins psychologiques (Cable & Edwards, 2004).

La plupart des recherches sur le contrat psychologique se sont concentrées sur les subordonnés de la relation d'emploi (Rousseau, 1990; Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Cavanaugh & Noe, 1999; Kickul, 2001; Lester & Kickul, 2001; Kickul & Lester, 2001; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001; Kickul, Lester, & Finkl, 2002; Conway & Briner, 2002; De Vos, Buyens, & Schalk,

2003; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003; Sels, Janssens, & Van Den Brande, 2004; Sutton & Griffin, 2004). De même, la grande majorité des recherches empiriques ont été effectuées en contexte américain, tout en faisant appel à différentes populations d'études, notamment des finissants d'un programme de maîtrise en administration des affaires (Rousseau, 1990), des employés et des gestionnaires (Herriot, Manning, & Kidd, 1997; Millward & Hopkins, 1998; Cavanaugh & Noe, 1999; Rousseau, 2000; De Vos, Buyens, & Schalk, 2003; Sels, Janssens, & Van Den Brande, 2004), des employés du secteur public (Coyle-Shapiro, 2002; Coyle-Shapiro & Kessler, 2002, 2003), et des employés de pays étrangers (Rousseau, 2000), le tout en contexte américain. Quelques études se sont concentrées sur des professions particulières, telles que des gestionnaires expatriés (Guzzo, Noonan, & Elron, 1994), des employés temps plein et temps partiel de différents secteurs (Sparrow, 1996; Flood, Turner, Ramamoorthy, & Pearson, 2001; Conway & Briner, 2002), des employés à contrat (Millward & Brewerton, 1999), des employés bénévoles et des employés salariés (Liao-Throth, 2001), ainsi que des infirmiers et des infirmières (Purvis & Copley, 2003). Ces différentes études ont montré que contrairement à ce qui semble véhiculé, il existe des différences entre les groupes d'employés relativement à ce qu'ils attendent et veulent d'une relation d'emploi (Mohrman & Lawler, 1997; Herriot & Pemberton, 1997; Anderson & Schalk, 1998; Roehling, Cavanaugh, Moynihan, & Boswell, 2000). Les contrats psychologiques peuvent varier en fonction de diverses caractéristiques, notamment le statut d'emploi, le poste occupé, et la profession. Il ressort donc une nécessité d'effectuer des recherches sur plusieurs secteurs industriels, ainsi que sur plusieurs types d'employés (Flood, Turner, Ramamoorthy, & Pearson, 2001; Kickul & Lester, 2001).

2.1.3. Question de recherche

La présente recherche ne prétend pas combler l'ensemble des lacunes relevées jusqu'à maintenant dans les écrits. Elle vise à en combler certaines, notamment le peu de démonstrations des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique, des motifs spécifiques de rupture et de leurs effets, le peu d'intérêt porté à des conséquences de la

rupture ayant émergé récemment des écrits, soit le cynisme, la voix et le silence, ainsi que l'influence intervenante de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation dans la relation entre la rupture du contrat psychologique et ses effets. Nous proposons en fait de chercher à mieux comprendre les conditions d'emploi dont la rupture engendre certaines des conséquences peu exploitées à ce jour, soit le cynisme, la voix et le silence, et de quelle façon la culture organisationnelle et la congruence personne-organisation peuvent faire la différence en atténuant les conséquences de la rupture du contrat psychologique. De cette façon, cette recherche nous amène à essayer de conceptualiser de façon exhaustive les motifs de rupture du contrat psychologique par des conditions d'emploi, de s'attarder empiriquement aux trois conséquences mentionnées précédemment, ainsi que de tester empiriquement les modèles de recherche proposés. Ajoutons qu'elle tient compte de la culture organisationnelle, aspect contextuel mis de côté par les recherches contemporaines portant sur le contrat psychologique. Elle vise à répondre à la question de recherche suivante :

Quel est le rôle de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation dans la relation entre, d'une part la rupture du contrat psychologique, et d'autre part le cynisme cognitif, la voix et le silence?

2.2. Modèles de recherche

Dans le but de favoriser une meilleure compréhension de l'incidence de la rupture du contrat psychologique sur certaines attitudes et certains comportements au travail, il nous est paru intéressant de proposer deux modèles qui tiennent compte respectivement de l'effet modérateur de la culture organisationnelle et de l'effet modérateur de la congruence personne-organisation. Ces modèles sont illustrés aux figures 13 et 14. Pour mieux les comprendre, nous nous attardons à leurs éléments et aux liens qui les unissent, ainsi qu'à une description des différentes variables qui les constituent.

Figure 13: Modèle de recherche de l'effet modérateur de la culture organisationnelle

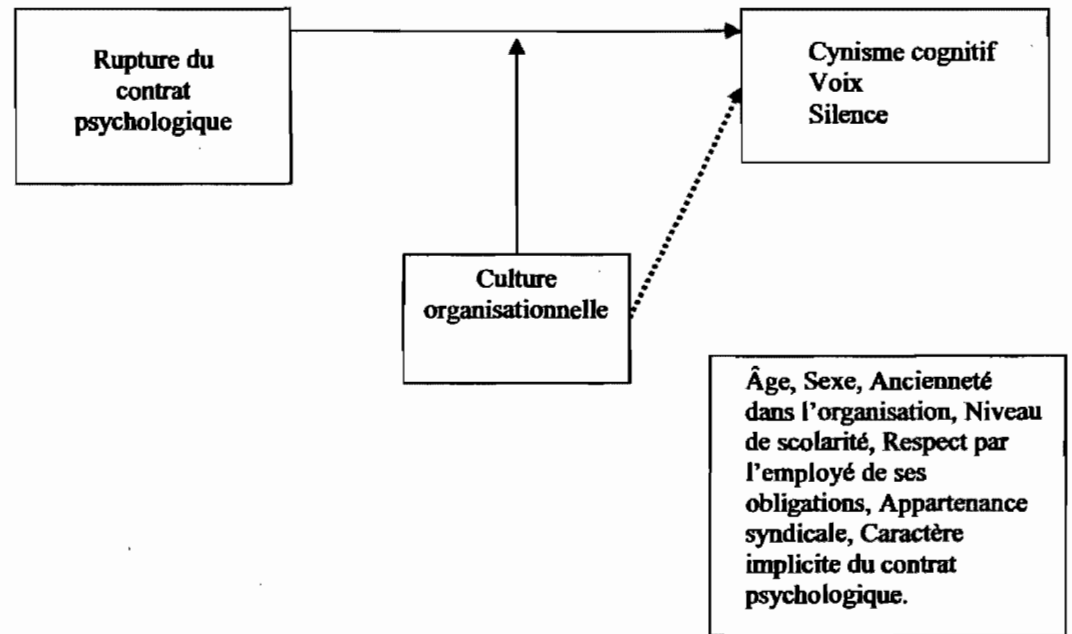
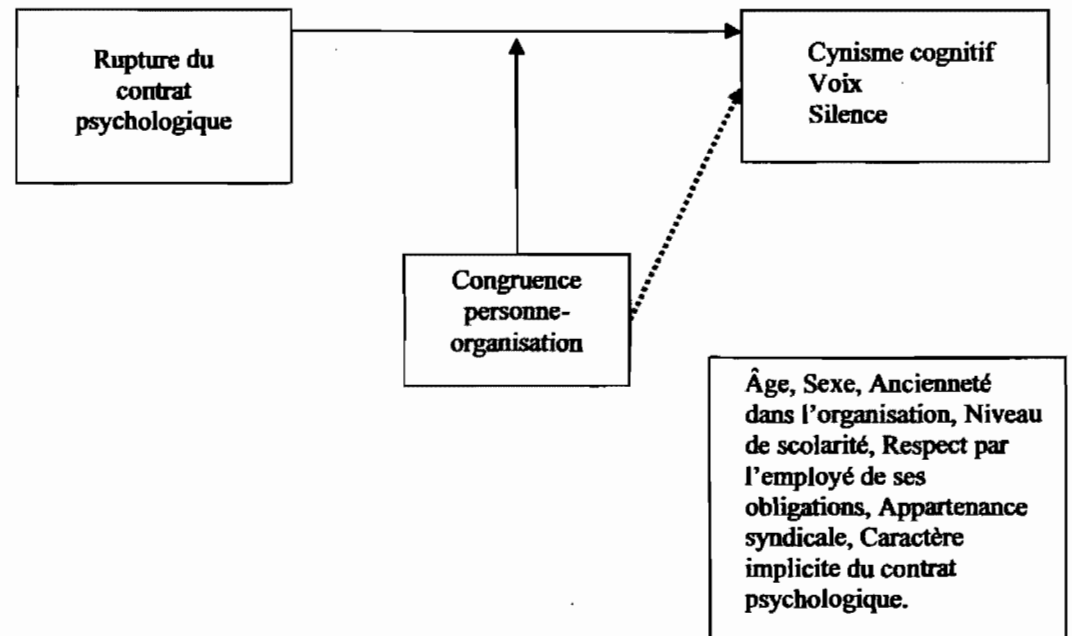


Figure 14: Modèle de recherche de l'effet modérateur de la congruence personne-organisation



2.2.1. Les éléments des modèles de recherche et leurs liens

Un bref retour sur les écrits permet de rappeler que plusieurs conséquences de la rupture du contrat psychologique ont été largement étudiées, alors que d'autres ont été moins exploitées. Parmi ces dernières se trouvent le cynisme, la voix et le silence, qui sont apparues récemment dans les écrits et qui ont fait l'objet de peu d'explorations systématiques. Pourtant, tel que le rapportent Rousseau (1995), Pate, Martin, et Staines (2000), ainsi que Pate, Martin, et McGoldrick (2003), ces éléments sont influencés par la rupture du contrat psychologique et sont de plus en plus importants dans le contexte changeant actuel de la relation d'emploi.

Jusqu'à maintenant, les écrits montrent que la théorie du contrat psychologique a mis davantage l'emphase sur l'influence de facteurs individuels dans la relation entre la rupture du contrat psychologique et les attitudes et comportements individuels au travail qui en résultent. Les facteurs contextuels n'ont cependant pas été occultés complètement et l'intérêt de les considérer, notamment la culture organisationnelle, s'impose de plus en plus. L'importance de s'attarder à la culture organisationnelle vient de deux raisons, soit son influence sur le contrat psychologique, ainsi que son influence sur le cynisme, la voix et le silence. L'influence de la culture organisationnelle sur le contrat psychologique n'est pas une idée récente. Déjà les premiers écrits, notamment ceux d'Argyris (1960), notaient l'importance de la culture organisationnelle. Récemment, certains auteurs sont revenus à la considération de la culture organisationnelle. Zeffane (1994), ainsi que O'Reilly, Chatman, et Caldwell (1991) voient la culture organisationnelle comme étant à la base de la formation du contrat psychologique de par son influence sur les attentes individuelles. D'autres auteurs précisent que la culture organisationnelle limite la formation et la rupture du contrat psychologique par les différentes pratiques de gestion des ressources humaines adoptées par les organisations qui sont influencées par la culture organisationnelle. Parmi ces auteurs se trouvent notamment Robinson et Rousseau (1994), Lester et Kickul (2001), De Vos, Buyens, et Schalk (2003), ainsi que Sels, Janssens, et Van Den Brande (2004).

Les écrits montrent également une influence de la culture organisationnelle sur le cynisme, la voix et le silence. En ce qui a trait au cynisme, Andersson et Bateman (1997) rapportent que des facteurs contextuels, dont le niveau de rémunération des gestionnaires et les mises à pied massives, seraient impliqués dans la détermination du cynisme. Ces facteurs sont des manifestations de la culture organisationnelle. Wanous, Reichers, et Austin (2000), en s'intéressant au cynisme de changement, ont observé que deux facteurs contextuels jouent un rôle d'antécédent, soit les pratiques de leadership et la participation à la prise de décisions, facteurs qui reflètent eux aussi la culture organisationnelle. Pour ce qui est de la voix, Farrell et Rusbult (1992) recommandent de s'intéresser à l'effet de la culture organisationnelle comme antécédent de la voix. Stamper et Van Dyne (2001) ont observé empiriquement que la voix se manifeste dans le contexte d'une culture moins bureaucratique. Withey et Cooper (1989) ont observé empiriquement que la voix est plus répandue dans le contexte d'une culture organisationnelle qui soutient le changement. La culture organisationnelle a également un effet déterminant sur le silence. Milliken, Morrison, et Hewlin (2003) observent qu'une culture organisationnelle qui ne supporte pas une communication ascendante et présente une structure hiérarchique forte, favorise le silence. Récemment, Vakola et Bouradas (2005) se sont attardés empiriquement aux antécédents du silence et ont observé que le silence est lié à l'attitude des gestionnaires et aux opportunités de communication, aspects caractérisant la culture organisationnelle.

Implicite à la culture organisationnelle se trouve la congruence personne-organisation. Les écrits montrent qu'il importe de considérer son influence sur le contrat psychologique. Selon Caplan (1987), ce concept est essentiel pour comprendre les obligations et les attentes qui forment le contrat psychologique. Kotter (1973) stipule que la concordance des attentes des employés et des organisations est nécessaire à la formation du contrat psychologique. Dans le même ordre d'idées, la théorie de l'ajustement au travail rapporte que les relations d'emploi qui fonctionnent sont le résultat d'ajustements effectués pour créer une correspondance entre les caractéristiques de l'individu et celles de l'organisation (Bretz & Judge, 1994). Selon Cable et Edwards (2004), le fait d'aborder la congruence personne-environnement, dont fait partie la congruence personne-organisation,

par la congruence supplémentaire indique que les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles constituent les mécanismes qui sous-tendent les désirs des employés et les rétributions fournies par l'organisation. Ces valeurs sont donc à la base des éléments qui constituent le contrat psychologique. Toujours selon ces auteurs, si la congruence personne-environnement est abordée par la congruence complémentaire, nous obtenons des indications relatives à une rupture de la relation d'emploi.

Les écrits nous amènent à montrer que la meilleure façon d'expliquer l'influence de la culture organisationnelle sur la rupture du contrat psychologique serait par un rôle modérateur. Selon Baron et Kenny (1986), ainsi que Frazier, Tix, et Baron (2004), un effet modérateur signifie que la présence de la variable modératrice modifierait l'intensité et /ou le sens de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante. Dans notre étude, cela revient à montrer l'influence de la culture organisationnelle dans la relation entre la rupture du contrat psychologique et le cynisme, la voix et le silence. C'est surtout Thomas, Au, et Ravlin (2003) qui se sont attardés plus directement à la relation entre la culture organisationnelle et le contrat psychologique. Ces auteurs suggèrent que la culture organisationnelle a une influence sur la forme du contrat psychologique (transactionnel ou relationnel), la perception de sa rupture et de ses conséquences, en créant la zone de négociation qui encadre la relation d'emploi. La culture organisationnelle a donc un effet indirect qui crée des barrières limitant l'étendue des choix individuels dans la relation d'échange avec l'organisation, et l'étendue de la rupture du contrat psychologique. Antérieurement, Rousseau (1995) véhiculait l'idée que la culture organisationnelle influence le type de rupture du contrat psychologique et les réponses qui en découlent.

Il n'existe pas dans les écrits de modèle théorique similaire du rôle de la culture organisationnelle dans la rupture du contrat psychologique. Cependant, un autre facteur contextuel, la justice organisationnelle, a été montré comme ayant un rôle modérateur dans la rupture du contrat psychologique (Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001; Kickul, 2001; Kickul, Lester, & Finkl, 2002). Les modèles de recherche que nous proposons et qui se trouvent aux figures 13 et 14 (page 82), semblent donc concilier des éléments exploratoires

de la dynamique de la rupture de contrat psychologique et de l'influence de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation. Nous croyons ainsi être en mesure de répondre à notre problématique de recherche.

2.2.2. Description des modèles de recherche

Dans les modèles de recherche, la rupture des promesses du contrat psychologique constitue la variable indépendante, qui peut influencer les trois comportements individuels au travail qui sont les variables dépendantes, soit le cynisme cognitif, la voix et le silence. La culture organisationnelle et la congruence personne-organisation jouent dans les modèles de recherche un rôle modérateur. Les écrits nous donnent des indications à l'effet de s'attarder à leur influence respective de façon indépendante. En effet, selon Masterson et Stampers (2003), peu de recherches ont examiné les relations entre ces concepts. Pourtant, selon Verquer, Beehr, et Wagner (2003), il ressort un besoin d'examiner autant les effets de la congruence personne-organisation que ceux de la culture organisationnelle.

Le dernier bloc d'éléments des modèles de recherche sont les variables de contrôle. Il sera ainsi question du sexe, de l'âge, de l'ancienneté dans l'organisation, du niveau de scolarité, du respect par l'employé de ses obligations, de l'appartenance syndicale, et du caractère implicite du contrat psychologique. Ces variables font l'objet, pour la plupart, d'un contrôle dans les études empiriques portant sur le cynisme, la voix et le silence, ou sont suggérées comme tel dans les écrits normatifs, à l'exception du respect par l'employé de ses obligations qui est contrôlée en raison de son rôle dans les attentes à la base du contrat psychologique, du caractère implicite du contrat psychologique, ainsi que de l'appartenance syndicale.

L'âge a été contrôlé dans les études portant sur les différents types de cynisme (Andersson, 1996; Andersson & Bateman, 1997; Pate, Martin, & Staines, 2000; Pugh, Starlicki, & Passell, 2003; Stanley, Meyer, & Topolnystky, 2005). Selon Andersson (1996), les études sur les attitudes des employés ont montré que le cynisme est plus élevé chez les

employés plus jeunes et chez les employés plus âgés. Cette variable se retrouve également dans les études sur la voix (Withey & Cooper, 1989; LePine & Van Dyne, 1998; Stamper & Van Dyne, 2001). Stamper et Van Dyne (2001) ont observé que les employés plus âgés présentent davantage de voix.

Le sexe est aussi contrôlé dans les études portant sur le cynisme (Andersson, 1996; Andersson & Bateman, 1997; Reichers, Wanous, & Austin, 1997; Pate, Martin, & Staines, 2000; Wanous, Reichers, & Austin, 2000; Pugh, Starlicki, & Passell, 2003; Stanley, Meyer, & Topolnystky, 2005), la voix (Withey & Cooper, 1989; LePine & Van Dyne, 1998; Stamper & Van Dyne, 2001) et le silence (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). Andersson (1996) rapporte que les études sur les attitudes des employés ont montré que le cynisme est plus élevé chez les hommes. LePine et Van Dyne (1998), de leur côté, ont observé que les hommes présentent davantage de voix, ce qu'ils expliquent par le fait que ces derniers auraient plus tendance à initier les communications et à donner leur opinion, alors que les femmes seraient plus réactives.

L'ancienneté dans l'organisation est également contrôlée dans les études sur le cynisme (Andersson & Bateman, 1997; Reichers, Wanous, & Austin, 1997; Pate, Martin, & Staines, 2000; Wanous, Reichers, & Austin, 2000; Pugh, Starlicki, & Passell, 2003; Stanley, Meyer, & Topolnystky, 2005) et la voix (Withey & Cooper, 1989; LePine & Van Dyne, 1998; Stamper & Van Dyne, 2001). Stamper et Van Dyne (2001) ont observé que les employés qui ont le plus d'ancienneté dans l'organisation présentent davantage de voix.

Les auteurs contrôlent également le niveau de scolarité (ou diplôme obtenu) en lien avec le cynisme (Andersson, 1996; Andersson & Bateman, 1997) et la voix (LePine & Van Dyne, 1998). Le cynisme, selon Andersson (1996), et Andersson et Bateman (1997), devrait être plus élevé chez les employés qui ont un faible niveau de scolarité. En ce qui a trait à la voix, LePine et Van Dyne (1998) ont observé qu'elle est supérieure chez les employés qui ont des niveaux élevés d'éducation. Cela peut s'expliquer par le fait que

l'éducation entraînerait de meilleures habiletés à reconnaître les problèmes et les opportunités de solutions. De plus, elle pourrait augmenter la confiance individuelle relative aux capacités de suggestions et aux connaissances.

Parmi les autres variables de contrôle se trouve l'appartenance syndicale. Le fait de se trouver dans un milieu de travail syndiqué indique l'existence de conventions collectives qui encadrent formellement et souvent explicitement certains aspects des conditions d'emploi. Nous croyons donc qu'il est intéressant de voir si l'appartenance syndicale a un impact sur l'effet de la rupture ou sur le contenu du contrat psychologique.

Dans cette recherche, nous contrôlons également le caractère implicite du contrat psychologique, puisque selon Robinson et Morrison (2000), il favorise la perception de rupture. En présence d'un stimulus ambigu, tel que les promesses implicites du contrat psychologique, les individus vont s'engager dans un processus de construction pour compléter les informations manquantes par des indices contextuels ou des informations antérieures. Par conséquent, ce processus de construction peut amener deux parties à percevoir le même stimulus de façon différente, ce qui constitue une des causes de perception de rupture du contrat psychologique au sens de Morrison et Robinson (1997), soit l'incongruence.

Le fait de contrôler le respect par l'employé de ses obligations vient du caractère mutuel et réciproque du contrat psychologique. Les écrits antérieurs, notamment Coyle-Shapiro et Neuman (2004), ainsi que De Vos, Buyens et Schalk (2003), ont montré que cette variable influence la façon dont les employés vont interpréter les actions de leur employeur, et par conséquent va avoir une incidence sur les attitudes et les comportements individuels qui découlent de ces actions.

2.3. Hypothèses de recherche

Cette section s'attarde aux hypothèses de recherche qui sont vérifiées. La recension des écrits fait ressortir une relation entre la rupture du contrat psychologique et le cynisme. Andersson (1996) rapporte que parmi les déterminants du cynisme se trouvent les attentes non rencontrées dont la rupture du contrat psychologique est une forme. Pate, Martin, et Staines (2000) ont développé un modèle des liens entre la rupture du contrat psychologique, la confiance, le cynisme et le changement organisationnel. Ces auteurs ont observé que la rupture du contrat psychologique entraîne une augmentation du cynisme. Pugh, Skarlicki, et Passell (2003), quant à eux, ont observé empiriquement que la rupture du contrat psychologique par un employeur prédit le cynisme envers un employeur subséquent. Il sera question ici du cynisme cognitif, dans la lignée de la recommandation de Stanley, Meyer, et Topolnytsky (2005), et de l'étude empirique de Johnson et O'Leary-Kelly (2003). Comme les écrits ne permettent pas de postuler de relations portant sur les effets précis du non respect de conditions d'emploi particulières sur le cynisme cognitif, notre hypothèse est générale. Par conséquent, nous postulons :

H1a : Le non respect du contrat psychologique a une relation positive directe avec le cynisme cognitif.

Rousseau (1995), sans le vérifier empiriquement, rapporte que parmi les conséquences associées à la rupture du contrat psychologique se trouvent la voix et le silence. En l'absence de littérature empirique sur ces concepts en tant que comportements individuels à l'égard de l'organisation, il est possible de penser que compte tenu de leur impact négatif sur l'organisation, le silence d'acquiescement, le silence défensif, la voix d'acquiescement et la voix défensive vont augmenter en réponse à la rupture du contrat psychologique, à la façon de ce qui a été observé par exemple notamment pour l'intention de quitter (Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Turnley & Feldman, 1998, 2000; Lester & Kickul, 2001; Lester, Kickul, & Finkl, 2002). La voix d'acquiescement est

l'expression de son soutien et de son accord aux opinions prépondérantes sur la base de l'impression de ne pas pouvoir changer les choses, alors que la voix défensive est le fait de s'exprimer sans pour autant faire valoir sa vraie opinion pour se protéger des conséquences négatives. En ce qui a trait aux types de silence, les individus vont y avoir recours, soit parce qu'ils ne veulent pas faire les efforts pour tenter de changer la situation (silence d'acquiescement), ou encore qu'ils veulent consciemment se protéger de menaces externes (silence défensif) (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003).

Or, il est également possible de penser que la voix prosociale et le silence prosocial réagiraient différemment, puisqu'ils sont des comportements constructifs, positifs, intentionnels, et orientés vers les autres, notamment vers l'organisation. Le recours à ce type de voix et à ce type de silence représente une intention de faire une contribution positive à l'organisation (Withey & Cooper, 1989; LePine & Van Dyne, 1998; Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). Comme pour le cynisme cognitif, les écrits ne permettent pas de postuler des relations portant sur les effets précis du non respect de conditions d'emploi particulières. Nos hypothèses sont donc générales. Par conséquent, il est raisonnable de postuler :

H1b : Le non respect du contrat psychologique a une relation positive directe avec la voix d'acquiescement et la voix défensive.

H1c : Le non respect du contrat psychologique a une relation négative directe avec la voix prosociale.

H1d : Le non respect du contrat psychologique a une relation positive directe avec le silence d'acquiescement et le silence défensif.

H1e : Le non respect du contrat psychologique a une relation négative directe avec le silence prosocial.

Le cynisme cognitif, la voix et le silence ont comme déterminant la culture organisationnelle. Au niveau du cynisme, Andersson et Bateman (1997) rapportent que des

facteurs contextuels (niveau de rémunération des gestionnaires, mises à pied massives), qui sont des manifestations de la culture organisationnelle, déterminent le cynisme des employés. Wanous, Reichers, et Austin (2000) ont observé empiriquement que deux facteurs contextuels reflétant la culture organisationnelle (pratiques de leadership, participation à la prise de décisions) sont des antécédents du cynisme de changement. Récemment, Snell (2002) a montré qu'une culture apprenante véhicule la libre circulation des idées et l'ouverture au dialogue. Par conséquent, nous postulons :

H2a : La culture organisationnelle est un déterminant du cynisme cognitif de façon à ce qu'une culture de type bureaucratique va avoir une relation positive avec le cynisme cognitif, alors qu'une culture de type organique et une culture apprenante vont avoir une relation négative avec le cynisme cognitif.

La culture organisationnelle a également une influence sur la voix. Withey et Cooper (1989) ont observé empiriquement que la voix est plus répandue dans le contexte d'une culture organisationnelle qui soutient le changement. Dans le même ordre d'idées, selon Snell (2002) les principes qui sous-tendent la culture apprenante soutiennent la liberté d'expression. Précisons que dans ces études, la voix est regardée de façon générale. Or, nous considérons trois types de voix, dont deux types sont des comportements négatifs (voix d'acquiescement et voix défensive), et un type représente un comportement positif (voix prosociale). Par conséquent, il nous semble raisonnable de postuler que :

H2b : La culture organisationnelle est un déterminant de la voix de façon à ce qu'une culture de type bureaucratique va avoir une relation positive avec la voix d'acquiescement et la voix défensive, alors qu'une culture de type organique et une culture apprenante vont avoir une relation négative avec la voix d'acquiescement et la voix défensive.

H2c : La culture organisationnelle est un déterminant de la voix de façon à ce qu'une culture de type bureaucratique va avoir une relation négative avec la voix prosociale, alors qu'une culture de type organique et une culture apprenante vont avoir une relation positive avec la voix prosociale.

La culture organisationnelle a aussi une influence sur le silence. Morrison et Milliken (2000) décrivent le type de culture organisationnelle favorisant le silence. Ces auteurs font la proposition d'une organisation se caractérisant par une centralisation de la prise de décisions, ainsi qu'un manque de mécanismes ou d'encouragement à la rétroaction. Milliken, Morrison, et Hewlin (2003) s'intéressent aux raisons expliquant le silence des employés. Parmi ces dernières, ces auteurs observent qu'une culture organisationnelle qui ne supporte pas une communication ascendante et présente une structure hiérarchique forte, favorise le silence. Récemment, Vakola et Bouradas (2005) se sont attardés empiriquement aux antécédents du silence. Leurs résultats vont dans la même direction que les recherches précédentes. Ainsi, le silence est lié à l'attitude des gestionnaires et aux opportunités de communication, aspects caractérisant la culture organisationnelle et rejoignant ce que Snell (2002) a mis à jour par rapport à la culture apprenante. Précisons que les études antérieures ont abordé le silence de façon générale. Or, nous nous attardons à différencier trois types de silence, soit deux types représentant des comportements négatifs (silence d'acquiescement et silence défensif) et un type de silence représentant un comportement positif (silence prosocial). Par conséquent, il nous semble raisonnable de postuler que :

H2d : La culture organisationnelle est un déterminant du silence de façon à ce qu'une culture de type bureaucratique va avoir une relation positive avec le silence d'acquiescement et le silence défensif, alors qu'une culture de type organique et une culture apprenante vont avoir une relation négative avec le silence d'acquiescement et le silence défensif.

H2e : La culture organisationnelle est un déterminant du silence de façon à ce qu'une culture de type bureaucratique va avoir une relation négative avec le silence prosocial, alors qu'une culture de type organique et une culture apprenante vont avoir une relation positive avec le silence prosocial.

La congruence personne-organisation a une influence sur les attitudes et les comportements des employés. Plus il y a de congruence entre les caractéristiques des individus et celles de l'organisation, plus les attitudes et les comportements des employés sont positifs, tel qu'il a été montré pour la satisfaction d'emploi (Boxx, Odom, & Dunn, 1991; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991; Bretz & Judge, 1994; Kristof, 1996; Lauver & Kristof-Brown, 2001; Robert & Watsi, 2002; Verquer, Beehr, & Wagner, 2003; Silverthorne, 2004; Ostroff, Shin, & Kinicki, 2005; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005), la satisfaction avec les collègues, les superviseurs, l'organisation, la confiance envers les gestionnaires (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005), et l'engagement organisationnel (Boxx, Odom, & Dunn, 1991; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991; Kristof, 1996; Verquer, Beehr, & Wagner, 2003; Silverthorne, 2004; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005; Ostroff, Shin, & Kinicki, 2005). Comme le cynisme cognitif, la voix et le silence font partie des attitudes et des comportements au travail, nous postulons que cette relation réfère également à ces éléments. Rappelons que nous abordons la voix et le silence par trois types chacun, parmi lesquels se trouvent deux types de voix (voix d'acquiescement et voix défensive) et deux types de silence (silence d'acquiescement et silence défensif) représentant des comportements négatifs, ainsi qu'un type de voix (voix prosociale) et un type de silence (silence prosocial) représentant des comportements positifs. La congruence personne-organisation ayant un impact positif sur les attitudes et les comportements des employés, nous croyons qu'il est raisonnable de postuler que :

H3a : La congruence personne-organisation a une relation négative avec le cynisme cognitif.

H3b : La congruence personne-organisation a une relation négative avec la voix d'acquiescement et la voix défensive.

H3c : La congruence personne-organisation a une relation positive avec la voix prosociale.

H3d : La congruence personne-organisation a une relation négative avec le silence d'acquiescement et le silence défensif.

H3e : La congruence personne-organisation a une relation positive avec le silence prosocial.

La culture organisationnelle est également liée à la rupture du contrat psychologique en jouant un rôle modérateur dans la relation entre la rupture et ses conséquences. Certains auteurs élaborent d'ailleurs en ce sens. C'est le cas de Rousseau (1995) qui véhicule l'idée que la culture organisationnelle a une influence sur le type de rupture du contrat psychologique et les réponses qu'elle engendre. Dans le même ordre d'idées, Andersson (1996) propose que certaines caractéristiques organisationnelles reflétant la culture de l'organisation, telles que la fréquence de communication, les opportunités de s'exprimer et les techniques de gestion, contribuent à la fois à la perception de rupture du contrat psychologique et au cynisme qui en découle. De même, Thomas, Au, et Ravlin (2003) suggèrent que la culture organisationnelle a une influence indirecte sur la perception de rupture du contrat psychologique et ses conséquences en créant des barrières limitant l'étendue de la rupture du contrat psychologique. Par conséquent, nous postulons :

H4 : La relation entre le non respect du contrat psychologique et le cynisme cognitif, les trois types de voix et les trois types de silence est modérée par la culture organisationnelle.

La congruence personne-organisation aurait également un rôle modérateur dans la relation entre la rupture du contrat psychologique et ses conséquences. Selon Cable et Edwards (2004), la congruence complémentaire donne des indications relatives à une rupture de la relation d'emploi. Par un processus cognitif, l'individu compare les ressources ou les rétributions désirées à celles perçues comme ayant été fournies. Moins il y a de congruence, plus les attitudes et les comportements des employés sont négatifs. Par conséquent, nous postulons :

H5 : La relation entre le non respect du contrat psychologique et le cynisme cognitif, les trois types de voix et les trois types de silence est modérée par la congruence personne-organisation.

2.4. Intérêt de la recherche

La présente recherche vise à mieux comprendre les conditions d'emploi dont la rupture engendre certaines conséquences, soit le cynisme, la voix et le silence, et de quelle façon la culture organisationnelle et la congruence personne-organisation peuvent faire la différence en atténuant les conséquences de la rupture du contrat psychologique. Sa contribution se situe à trois niveaux, soit théorique, empirique et pragmatique. D'un point de vue théorique, notre examen des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique contemporain nous permettra de déterminer les types de contrats psychologiques contemporains émergents et de faire ressortir les motifs de la rupture du contrat psychologique par l'employeur. Les recherches antérieures se sont peu attardées aux motifs de la rupture du contrat psychologique par l'employeur et aux effets de ces motifs précis sur les attitudes et les comportements des employés. L'intérêt que nous portons à des conséquences de la rupture du contrat psychologique dont l'apparition dans les écrits est récente et qui n'ont pas fait l'objet d'un examen exhaustif à ce jour, soit le cynisme, la voix et le silence, constitue un autre apport théorique de ce projet de recherche, tout comme notre considération du rôle de la culture organisationnelle. L'inclusion de facteurs

contextuels dans la théorie du contrat psychologique n'est certes pas nouvelle. Il a été largement question, entre autres, de justice organisationnelle (Turnley & Feldman, 1998; Robinson & Morrison, 2000; Kickul, 2001; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001; Kickul, Lester, & Finkl, 2002). L'intérêt que nous portons à la culture organisationnelle va permettre une compréhension du contrat psychologique et de sa rupture dans différents milieux de travail, chacun possédant sa propre culture organisationnelle. Le fait de se concentrer sur son rôle dans la rupture du contrat psychologique est surtout attribuable à Morrison et Robinson (1997) qui nous donnent une piste de cet intérêt des variables contextuelles dans leur modèle du développement de la rupture du contrat psychologique. En effet, plusieurs variables contextuelles, telles que la turbulence, la performance organisationnelle ou les alternatives d'emploi y sont considérées.

En examinant la culture organisationnelle, nous renforçons le rôle de la théorie du contrat psychologique comme cadre théorique pour comprendre la relation d'emploi comparativement aux théories initiales, soit la théorie de l'échange social, la théorie des attentes et la théorie de l'équité. Rappelons que les théories initiales présentent une relation d'échange volontaire impliquant un investissement et des bénéfices (théorie de l'échange), un effort et des récompenses (théorie des attentes), ou des intrants et des extrants (théorie de l'équité). Cette relation d'échange est guidée par une perception individuelle basée sur les attentes des individus et a trait à la valeur, soit des bénéfices obtenus (théorie de l'échange), des récompenses (théorie des attentes), ou du rapport intrants-extrants (théorie de l'équité). Également, parmi les trois théories initiales, la théorie de l'échange social (Blau, 1964) se concentre sur une relation d'échange de niveau microstructurel, laissant de côté le contexte plus large dans lequel se déroule cette relation. Blau (2004) mentionne lui-même qu'il se concentre sur l'analyse microsociologique des processus qui gouvernent la vie sociale et les relations entre les individus, ce qui amène à perdre les indices du contexte structurel plus large. Or, il ajoute que le contexte est un complément important à une relation de niveau microstructurel.

D'un point de vue empirique, la présente recherche nous permet notamment de tester les modèles conceptuels dans leur globalité, ainsi que de réexaminer le modèle du contrat psychologique proposé par Rousseau (1995). Le fait que nous ayons recours à une mesure du contrat psychologique par conditions d'emploi constitue un autre apport empirique de cette recherche (Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Lester & Kickul, 2001; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003). Nous tentons ainsi de faire ressortir l'impact du non respect de conditions d'emploi particulières, ainsi que d'examiner l'intérêt d'une mesure par conditions d'emploi par rapport à une mesure globale. Nous contribuons également à ce niveau en tentant d'examiner la culture organisationnelle à partir de plusieurs échelles éparpillées dans les écrits antérieurs (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991; Zeffane, 1994; Xenikou & Furnham, 1996; Watkins & Marsick, 1996).

D'un point de vue pragmatique, cette recherche vise à contribuer à identifier des stratégies de gestion ayant trait non pas à des attitudes et des comportements visibles, mais plutôt surnois qui affectent la productivité, soit le cynisme cognitif, la voix et le silence. Également, nous tentons de mettre à jour des éléments jouant un rôle dans la saine implantation de pratiques de gestion dans les milieux de travail.

Chapitre 3 : Méthodologie et procédures de recherche

Dans ce troisième chapitre seront abordées la méthodologie et les procédures de recherche utilisées. Dans un premier temps, il sera question de la stratégie de recherche. Suivra une description exhaustive de la mesure de chacune des variables à l'étude. Une troisième section s'attarde à l'outil de recherche utilisé, soit le questionnaire. Dans un quatrième temps, la population d'étude constituera l'objet de cette section, suivi du choix du modèle d'analyse de traitement des données. Finalement, il sera question des techniques d'analyse, ainsi que des considérations éthiques.

3.1. Stratégie de recherche

La présente recherche fait appel à une approche de type descriptive-explicative, puisqu'elle vise à faire les liens entre la culture organisationnelle, la rupture du contrat psychologique et des attitudes et des comportements au travail, soit le cynisme cognitif, la voix et le silence. Ces mêmes liens sont considérés avec la congruence personne-organisation. Cette recherche est également de nature hypothético-déductive, puisqu'elle se base sur la littérature existante pour concevoir les modèles conceptuels et opératoires, et formuler les hypothèses qui en découlent (Thiétart et coll., 1999). Le devis de recherche utilisé est de nature transversale, car il fait appel à une seule mesure ponctuelle dans le temps à l'aide d'un questionnaire auto-administré. La recherche fait donc appel à une approche quantitative, approche la plus fréquemment utilisée dans les recherches hypothético-déductives, selon Thiétart et coll. (1999).

3.2. Mesure des variables

Cette section s'attarde à la présentation de chacune des variables à l'étude dans la présente recherche, ainsi que des indicateurs de mesure utilisés. Il sera d'abord question des variables dépendantes, soit le cynisme cognitif, la voix et le silence. Suivra la variable indépendante, soit la rupture du contrat psychologique. Les variables modératrices, soit la culture organisationnelle et la congruence personne-organisation, seront abordées dans un troisième temps. Finalement, il sera question des variables de contrôle, soit le sexe, l'âge, l'ancienneté dans l'organisation, le niveau de scolarité, le respect par l'employé de ses obligations, l'appartenance syndicale et le caractère implicite du contrat psychologique.

Il importe de préciser que lors d'une recherche par questionnaire, un chercheur se trouve devant deux possibilités. Il peut soit avoir recours à des échelles préexistantes ou créer ses propres échelles (Thiétart et coll., 1999). Dans la présente étude, nous avons fait appel à des échelles préexistantes, parmi lesquelles se trouvent notamment celles du cynisme cognitif, du silence, de la voix, de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation. Lorsqu'il a recours à des échelles préexistantes, le chercheur doit parfois adapter certaines d'entre elles. Pour ce faire, il doit consulter la population à l'étude dans l'optique de cerner les besoins de cette dernière et ainsi de développer des items qui seront cohérents, compréhensibles et adaptés à cette population. De plus, ces échelles doivent être prétestées (Thiétart et coll., 1999). Dans la présente étude, suite à la traduction des échelles issues des écrits par des spécialistes, nous avons donc prétesté le questionnaire auprès d'employés issus de la population visée.

3.2.1. Mesure des variables dépendantes

Dans les modèles de recherche présentés ultérieurement aux figures 13 et 14 (page 82), nous avons retenu trois variables dépendantes. Il s'agit, rappelons-le, du cynisme

cognitif, de la voix, ainsi que du silence. Les échelles retenues pour mesurer ces variables font l'objet des prochaines sections.

3.2.1.1. Échelle du cynisme cognitif

Le cynisme a la plupart du temps été traité comme un construit multidimensionnel. Cette multidimensionnalité n'a cependant pas été démontrée empiriquement. En fait, comme le précisent Stanley, Meyer, et Topolnytsky (2005), il n'y pas d'argument théorique pour inclure dans ce concept diverses composantes, puisque plusieurs répertoriées jusqu'à maintenant sont en fait des construits distincts. Tel que le recommandent ces auteurs, et dans la lignée de l'étude de Johnson et O'Leary-Kelly (2003), cette recherche se concentre sur une définition plus étroite du concept, soit le cynisme cognitif. Ce dernier a été mesuré à l'aide des cinq indicateurs de Dean, Brandes, et Dharwadkar (1998), repris et cités par Johnson et O'Leary-Kelly (2003), ainsi que Pugh, Skarlicki, et Passell (2003). Ces indicateurs sont mesurés sur une échelle de Likert en sept points allant de (1) tout à fait en désaccord à (7) tout à fait en accord.

Tableau III: Échelle de cynisme cognitif

| | |
|---|--|
| 1 | Je crois que mon ministère/agence donne toujours suite à ses intentions déclarées. <u>R</u> |
| 2 | Je crois que les politiques, buts et pratiques de mon ministère/agence ont peu de choses en commun. |
| 3 | Lorsque mon ministère/agence affirme qu'il va faire quelque chose, je sais que cela va se réaliser. <u>R</u> |
| 4 | Je crois que mon ministère/agence attend quelque chose de ses employés mais les récompense pour autre chose. |
| 5 | Je vois peu de ressemblances entre ce que mon ministère/agence déclare qu'il(elle) va faire et ce qu'il(elle) fait en réalité. |

3.2.1.2. Échelles de la voix

Ce sont Van Dyne, Ang, et Botero (2003) qui se sont attardés à distinguer différents types de voix, sur la base d'un comportement individuel et non d'un processus organisationnel. Ces auteurs distinguent trois types de voix, soit la voix prosociale, la voix défensive et la voix d'acquiescement. Rappelons que parmi ces trois types de voix, deux représentent des comportements à connotation négative, soit la voix d'acquiescement et la voix défensive, alors que la voix prosociale constitue un comportement positif. Dans l'échelle de Van Dyne, Ang, et Botero (2003), les trois types de voix sont mesurés à l'aide de cinq indicateurs chacun. Dans la présente recherche, suite au prétest, deux indicateurs par type de voix ont été retenus, mesurés sur une échelle de Likert en sept points allant de (1) tout à fait en désaccord à (7) tout à fait en accord.

Tableau IV: Échelles de la voix

| Voix d'acquiescement | |
|-----------------------------|--|
| 1 | J'accorde un appui passif aux idées des autres parce que je me suis désengagé. |
| 2 | Je conviens passivement avec d'autres des solutions à apporter à des problèmes. |
| Voix défensive | |
| 3 | J'exprime des idées qui font porter l'attention sur autrui, par crainte. |
| 4 | Je me range au point de vue des autres et manifeste mon appui au groupe par souci de protection personnelle. |
| Voix prosociale | |
| 5 | Je propose des solutions aux problèmes par souci de collaboration au profit de mon ministère/agence. |
| 6 | Je propose des changements car je me préoccupe de façon constructive de mon ministère/agence. |

3.2.1.3. Échelles du silence

Le silence est un concept récent en recherche. La présente recherche reprend la conceptualisation de Van Dyne, Ang, et Botero (2003) qui font la distinction entre trois

types de silence, soit le silence d'acquiescement, le silence défensif et le silence prosocial. Rappelons que tout comme pour la voix, parmi les trois types de silence, deux représentent des comportements négatifs (silence d'acquiescement et silence défensif), alors que le silence prosocial constitue un comportement positif. Van Dyne, Ang, et Botero (2003) mesurent les trois types de silence à l'aide de cinq indicateurs chacun. Deux indicateurs par type sont ici retenus suite au prétest, mesurés à l'aide d'une échelle de Likert en sept points allant de (1) tout à fait en désaccord à (7) tout à fait en accord.

Tableau V: Échelles du silence

| | |
|--------------------------------|--|
| Silence d'acquiescement | |
| 1 | Je ne suis pas disposé à proposer des changements car je me suis désengagé de mon ministère/agence. |
| 2 | Je n'ai pas envie de partager mes idées par passivité, résignation. |
| Silence défensif | |
| 3 | J'omets d'exprimer des données pertinentes pour me protéger. |
| 4 | Je ne propose pas de changements de vive voix, par crainte. |
| Silence prosocial | |
| 5 | Je résiste aux efforts des autres, qui me pressent de partager des informations confidentielles de mon ministère/agence. |
| 6 | Je refuse de divulguer de l'information qui pourrait nuire à mon ministère/agence. |

3.2.2. Mesure de la variable indépendante

La recension des écrits montre une diversité de visions par rapport à l'opérationnalisation de la rupture du contrat psychologique. En effet, certains auteurs adoptent une mesure globale de la rupture à l'aide de questions générales (Robinson & Rousseau, 1994; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003). D'autres privilégient une mesure à partir de composantes spécifiques du contrat psychologique (Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Lester & Kickul, 2001; Kickul, 2001; Conway & Briner, 2002; Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003). Finalement, certains auteurs adoptent une double

mesure de la rupture, soit une mesure globale, ainsi qu'une mesure à l'aide de composantes spécifiques (Robinson, 1996; Turnley & Feldman, 1998, 2000; Sutton & Griffin, 2004). De la même façon, certains mesurent la violation (Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 1998, 2000; Lester & Kickul, 2001; Sutton & Griffon, 2004), d'autres la rupture (Robinson, 1996; Kickul & Lester, 2001; Conway & Briner, 2002; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003), ou même les deux (Robinson & Morrison, 2000).

Dans la présente recherche, nous mesurons la rupture du contrat psychologique à l'aide de vingt-huit indicateurs représentant des conditions d'emploi issus des écrits (Rousseau & Tijoriwala, 1998; Rousseau, 2000; De Vos, Buyens, & Schalk, 2003) et adaptés par le prétest. Nous avons regroupé ces indicateurs en neuf dimensions suivant les regroupements effectués et validés par Rousseau (2000), ainsi que par De Vos, Buyens, et Schalk (2003). Cette mesure est retenue au profit du sentiment de violation ou de la rupture plus générale dans l'optique de pouvoir identifier les motifs précis de rupture du contrat psychologique et leur influence. Il s'agit d'une mesure de rupture et non d'un sentiment de violation. À la façon de Robinson, Kraatz, et Rousseau (1994), Robinson (1996), Kickul et Lester (2001), Lester et Kickul (2001), ainsi que Kickul, Neuman, Parker, et Finkl (2001) nous référons au respect des engagements pris par l'employeur et ce, à partir d'une liste de conditions d'emploi. Depuis plusieurs années, la littérature fait état de problèmes méthodologiques associés à l'utilisation de mesures indirectes, dont le recours à la différence de scores, particulièrement les écrits portant sur la théorie des attentes satisfaites (*met expectations*) et la congruence personne-emploi. Ce débat n'est certes par nouveau, ayant été soulevé par Cronbach et Furby (1970), ainsi que par Edwards (1991) (Irving & Meyer, 1994, 1999). Le même constat semble s'appliquer à la mesure de la rupture du contrat psychologique, tel que souligné récemment par Guerrero (2005). C'est pourquoi nous avons adopté une mesure directe de la rupture à la façon dont le suggèrent Guerrero (2005), ainsi que Irving et Meyer (1994, 1999), puisque les mesures directes sont supérieures aux mesures indirectes impliquant une opération soustractive dont la fiabilité est contestée. En plus de mesurer la rupture par l'entremise d'indicateurs, conformément à

Turnley et Feldman (2000), ainsi qu'à Sutton et Griffin (2004), nous avons eu recours à un indice global de respect du contrat psychologique obtenu par la moyenne des vingt-huit indicateurs.

Les vingt-huit indicateurs sont formulés sur une échelle de respect des engagements. Et donc, les participants doivent répondre à la question suivante pour chaque indicateur, sur une échelle de Likert en sept points allant de (1) pas du tout à (7) très fortement : *Est-ce que votre ministère/agence a respecté cet « engagement » envers vous?*

Tableau VI: Échelle de rupture du contrat psychologique

| | |
|---|---|
| Dimension <i>Stabilité</i> | |
| 1 | Un emploi à temps partiel. |
| 2 | Une stabilité d'emploi. |
| 3 | Un emploi à court terme (6 à 12 mois). |
| Dimension <i>Équilibre travail-famille</i> | |
| 4 | Le respect de ma situation personnelle. |
| 5 | Une attitude souple envers la conciliation de ma vie professionnelle et de ma vie privée. |
| 6 | La possibilité de profiter d'un horaire variable qui répond à mes besoins personnels. |
| Dimension <i>Développement interne</i> | |
| 7 | Des occasions d'avancement dans mon ministère/agence. |
| 8 | Des occasions de perfectionnement professionnel dans mon ministère/agence. |
| 9 | Des occasions de promotion dans mon ministère/agence. |
| Dimension <i>Atmosphère sociale</i> | |
| 10 | Des relations interpersonnelles positives entre les collègues de travail. |
| 11 | Une bonne ambiance de travail. |
| 12 | Une bonne collaboration employeur-employé. |

| Dimension Contenu d'emploi | |
|--|---|
| 13 | Un emploi qui me procure beaucoup d'autonomie. |
| 14 | Un travail qui comporte de grandes responsabilités. |
| 15 | Des occasions d'utiliser mes compétences et mes capacités. |
| Dimension Récompenses financières | |
| 16 | Un programme intéressant de rémunération et d'avantages sociaux. |
| 17 | Des avantages et des primes. |
| 18 | Des hausses salariales fondées sur le rendement. |
| Dimension Étroitesse | |
| 19 | Une implication limitée dans les activités de mon ministère/agence (ex. : pas de participation à des comités stratégiques). |
| 20 | Un emploi comportant des responsabilités spécifiques et bien définies. |
| 21 | Une formation uniquement en fonction du poste que j'occupe actuellement. |
| Dimension Performance dynamique | |
| 22 | Un soutien pour m'aider à atteindre les plus hauts niveaux de rendement possibles. |
| 23 | Des critères de rendement clairement établis. |
| 24 | Un soutien pour m'aider à atteindre des objectifs de plus en plus exigeants. |
| Dimension Développement externe | |
| 25 | De l'aide pour développer des compétences recherchées sur le marché de l'emploi. |
| 26 | Des occasions d'emploi dans l'administration publique fédérale du Canada. |
| 27 | Des affectations de travail qui renforcent ma valeur sur le marché de l'emploi. |
| 28 | Des occasions d'emploi dans des organisations du secteur privé. |

3.2.3. Mesure des variables modératrices

Dans les modèles de recherche que nous avons proposés, rappelons que nous avons retenu deux variables modératrices. Il s'agit de la culture organisationnelle et de la

congruence personne-organisation. Les prochaines sections s'attardent à la mesure de ces variables.

3.2.3.1. Échelles de la culture organisationnelle

À travers les années, plusieurs mesures de la culture organisationnelle ont été développées. Certaines sur la base de valeurs, telle que celle de O'Reilly, Chatman, et Caldwell (1991), alors que d'autres se concentrent sur les pratiques de gestion des organisations, comme Hofstede, Neuijen, Ohayv, et Sanders (1990), Cooke et Rousseau (1988), et Van Den Berg et Wilderom (2004). Xenikou et Furnham (1996) ont testé empiriquement quatre mesures traditionnelles de la culture organisationnelle, basées sur des valeurs et des pratiques. Ces auteurs ont observé des corrélations entre les sous-échelles de ces mesures. Dans les écrits antérieurs, il semble donc exister plusieurs échelles de culture organisationnelle. De plus, récemment, en réponse aux divers changements qui ont marqué le monde du travail, un nouveau type de culture organisationnelle est apparu, la culture apprenante. Dans la présente recherche, nous mesurons donc la culture organisationnelle par 53 indicateurs regroupés en onze dimensions. Pour ce faire, nous avons retenu les échelles de Zeffane (1994) pour les cultures bureaucratique et organique, ainsi que celle de Watkins et Marsick (1996) pour la culture apprenante. Nous avons retenu l'opérationnalisation de Zeffane (1994), puisqu'il s'agit en fait de la seule échelle empirique mesurant réellement les cultures plus traditionnelles d'une organisation, et non des valeurs ou des pratiques de gestion. Pour ce qui est de la culture apprenante, les écrits antérieurs montrent que l'échelle de Watkins et Marsick (1996) est la seule qui existe. Elle a été validée et utilisée par Sta.Maria et Watkins (2003), Yan, Watkins, et Marsick (2004), et Ismail (2005). De plus, elle s'est avérée une mesure fiable du concept de culture apprenante (Ismail, 2005). Les 53 indicateurs ont été mesurés à l'aide d'une échelle de Likert en sept points allant de (1) tout à fait en désaccord à (7) tout à fait en accord, pour l'échelle de Zeffane (1994), ainsi que de (1) jamais à (7) toujours, pour l'échelle de Watkins et Marsick (1996).

Tableau VII: Échelles de culture organisationnelle

| Culture organique | |
|--|--|
| Dimension <i>Flexibilité et adaptation</i> | |
| 1 | Il est primordial que tous aient l'occasion de développer leurs talents et leurs habiletés. |
| 2 | L'accent est mis sur l'adaptation efficace à un environnement en mutation constante. |
| 3 | Les personnes concernées passent en revue les politiques organisationnelles avant leur mise en œuvre. |
| Dimension <i>Changement dans le groupe</i> | |
| 4 | Les groupes de travail sont le plus souvent temporaires, et ils changent fréquemment. |
| Culture bureaucratique | |
| Dimension <i>Règles et régulations</i> | |
| 5 | Les emplois sont clairement définis; tous les intéressés savent exactement ce qui est attendu du titulaire d'un emploi particulier. |
| 6 | Tous les employés connaissent leur superviseur immédiat; les liens hiérarchiques sont clairement définis. |
| 7 | Les activités normalisées sont toujours l'objet de procédures clairement détaillées qui définissent la suite des mesures que tous doivent respecter. |
| 8 | Les employés doivent respecter rigoureusement des règles et procédures claires. |
| Dimension <i>Hiérarchie et spécialisation des rôles</i> | |
| 9 | La haute direction examine et approuve, selon le cas, toutes les décisions prises. |
| 10 | Les emplois sont normalement ventilés en petites tâches hautement spécialisées. |
| Culture apprenante | |
| Dimension <i>Apprentissage continu</i> | |
| 11 | Les gens discutent ouvertement des erreurs afin d'en tirer des leçons. |
| 12 | Les gens recensent les compétences qu'exigeront les tâches futures. |
| 13 | Les gens apprennent les uns des autres. |
| 14 | Les gens ont accès à des fonds et à d'autres ressources à l'appui de leur apprentissage. |

| | |
|---|---|
| 15 | Les gens disposent du temps voulu pour poursuivre leur apprentissage. |
| 16 | Les gens considèrent les problèmes dans le milieu de travail comme des occasions d'apprentissage. |
| 17 | L'apprentissage est récompensé. |
| Dimension <i>Communication et dialogue</i> | |
| 18 | Les gens échangent une rétroaction ouverte et franche. |
| 19 | Les gens écoutent le point de vue des autres avant de parler. |
| 20 | Les gens sont encouragés à demander le « pourquoi » des choses, peu importe leur niveau. |
| 21 | Lorsque les gens offrent leur point de vue, ils invitent aussi les autres à dire ce qu'ils pensent. |
| 22 | Les gens agissent avec respect envers les autres. |
| 23 | Les gens consacrent du temps à gagner la confiance de leurs collègues. |
| Dimension <i>Collaboration et apprentissage d'équipe</i> | |
| 24 | Les équipes/groupes sont libres d'adapter leurs buts aux circonstances. |
| 25 | Les équipes/groupes traitent leurs membres en égaux, peu importe leur niveau, leur culture ou leurs autres distinctions. |
| 26 | Les équipes/groupes se concentrent à la fois sur la tâche collective et la qualité de leurs résultats. |
| 27 | Les équipes/groupes révisent leur pensée par suite de discussions ou pour tenir compte de renseignements recueillis. |
| 28 | Les équipes/groupes sont récompensés de leurs réalisations collectives. |
| 29 | Les équipes/groupes ont confiance que l'organisation donnera suite à leurs recommandations. |
| Dimension <i>Systèmes pour cerner l'apprentissage</i> | |
| 30 | Fait appel à la communication bidirectionnelle régulièrement, par exemple systèmes de suggestions, tableaux d'affichage électroniques, réunions générales/ouvertes. |
| 31 | Permet aux gens d'obtenir de l'information à n'importe quel moment, rapidement et aisément. |
| 32 | Tient une base de données à jour des compétences des employés. |

| | |
|---|--|
| 33 | Établit des systèmes pour mesurer l'écart entre le rendement actuel et le rendement prévu. |
| 34 | Offre à tous les employés les enseignements tirés de l'expérience. |
| 35 | Mesure les résultats du temps et des ressources consacrés à la formation. |
| Dimension <i>Responsabiliser les individus</i> | |
| 36 | Félicite les gens qui font preuve d'initiative. |
| 37 | Permet aux gens de choisir parmi diverses affectations professionnelles. |
| 38 | Invite les gens à contribuer à la vision de l'organisation. |
| 39 | Permet aux gens d'exercer un contrôle sur les ressources dont ils ont besoin dans leur travail. |
| 40 | Appuie les employés qui prennent des risques réfléchis. |
| 41 | Concilie les visions des divers paliers et des divers groupes de travail. |
| Dimension <i>Connecter l'organisation</i> | |
| 42 | Aide les employés à équilibrer le travail et la famille. |
| 43 | Encourage les gens à avoir une pensée globale. |
| 44 | Encourage tout le monde à faire valoir le point de vue des clients dans le processus décisionnel. |
| 45 | Tient compte de l'effet des décisions sur le moral des employés. |
| 46 | Collabore avec la collectivité à satisfaire aux besoins communs. |
| 47 | Encourage les gens à trouver des réponses dans tous les secteurs de l'organisation lorsqu'ils ont un problème à résoudre. |
| Dimension <i>Leadership stratégique pour l'apprentissage</i> | |
| 48 | Les dirigeants appuient, en général, les demandes d'occasions d'apprentissage et de formation. |
| 49 | Les dirigeants partagent avec les employés des renseignements à jour sur la concurrence, les tendances du secteur et les orientations de l'organisation. |
| 50 | Les dirigeants habilite les autres à collaborer à l'exécution de la vision de l'organisation. |

| | |
|----|--|
| 51 | Les dirigeants servent de mentors à leurs subordonnés et les encadrent. |
| 52 | Les dirigeants sont sans cesse à l'affût d'occasions d'apprentissage. |
| 53 | Les dirigeants veillent à ce que l'action de l'organisation soit conforme à ses valeurs. |

3.2.3.2. Échelle de la congruence personne-organisation

Le concept de congruence personne-organisation présente quelques difficultés par rapport à sa mesure. Il est question dans les écrits de valeurs, de buts, de traits de personnalité et d'attitudes (Kristof, 1996; Finegan, 2000; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). Il existe différentes techniques pour mesurer le concept, soit une mesure directe ou perçue qui consiste à demander explicitement au répondant s'il perçoit une congruence, et une mesure indirecte qui implique une comparaison entre des ensembles séparés de caractéristiques individuelles et organisationnelles (Kristof, 1996; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005).

Dans la présente recherche, la congruence personne-organisation est mesurée à l'aide de trois indicateurs de Judge et Cable (1997), sur une échelle de Likert en sept points allant de (1) tout à fait en désaccord à (7) tout à fait en accord. Il s'agit d'une mesure de perception de la congruence. Elle a été retenue puisque, tel que le mentionnent Lauver et Kristof-Brown (2001), et le montrent Judge et Cable (1997), ainsi que Verquer, Beehr, et Wagner (2003), la perception de la congruence offre une meilleure prédiction des résultats individuels qu'une mesure indirecte ou objective.

Tableau VIII: Échelle de la congruence personne-organisation

| | |
|---|--|
| 1 | Mes valeurs, mes buts et ma personnalité s'harmonisent avec mon ministère/agence et son personnel actuel. |
| 2 | Mes valeurs et ma personnalité m'empêchent de m'adapter dans mon [organisation] parce qu'elles sont différentes des valeurs et des personnalités des autres employés faisant partie de mon ministère/agence. <u>R</u> |
| 3 | Les valeurs de mon ministère/agence correspondent aux miennes. |

3.2.4. Mesure des variables de contrôle

Rappelons que dans les modèles de recherche proposés, nous avons retenu sept variables de contrôle, soit le sexe, l'âge, l'ancienneté dans l'organisation, le niveau de scolarité, l'appartenance syndicale, le caractère implicite du contrat psychologique, ainsi que le respect par l'employé de ses obligations. Dans cette section, nous exposons la façon dont nous avons mesuré chacune de ces variables.

3.2.4.1. Mesure de la variable «sexe»

Le sexe est mesuré par une question unique à deux choix de réponses, soit (1) féminin et (2) masculin. La question est la suivante : *Quel est votre sexe?*

3.2.4.2. Mesure de la variable «âge»

L'âge est mesuré à partir de la question suivante : *Quel âge avez-vous?*. Les participants y répondent en indiquant leur âge en nombre d'années.

3.2.4.3. Mesure de la variable «ancienneté dans l'organisation»

Deux mesures de l'ancienneté dans l'organisation ont été prises en considération, soit *l'ancienneté dans le ministère/agence* et *l'ancienneté dans l'administration publique*

fédérale. Les participants répondent en indiquant le nombre d'années et de mois aux deux questions suivantes : *Depuis combien de temps travaillez-vous pour votre ministère/agence?*; *Depuis combien de temps travaillez-vous pour l'administration publique fédérale du Canada?*.

3.2.4.4. Mesure de la variable «niveau de scolarité»

Le niveau de scolarité est mesuré par une question unique demandant le diplôme obtenu le plus élevé. Les répondants doivent choisir parmi les sept niveaux suivants : (1) *cours secondaire/DEP*, (2) *cours collégial (DEC) ou classique*, (3) *certificat de 1^{er} cycle*, (4) *baccalauréat*, (5) *diplôme de 2^e cycle*, (6) *maîtrise*, (7) *doctorat*. Le niveau de scolarité est donc une variable catégorielle à sept niveaux. Or, dans les modèles de régressions multiples, les variables qui sont incluses comme prédicteurs doivent être continues, ou catégorielles présentant uniquement deux catégories (Cohen, Cohen, West, & Aiken, 2003). Nous avons donc transformé, suivant la recommandation de Cohen, Cohen, West, et Aiken (2003), le niveau de scolarité en six variables binaires en sélectionnant comme niveau de base le niveau (1) *cours secondaire/DEP*.

3.2.4.5. Mesure de la variable «respect par l'employé de ses obligations»

Le respect par l'employé de ses obligations est mesuré à l'aide de deux items adaptés de Robinson, Kraatz, et Rousseau (1994) par Tekleab et Taylor (2003), sur une échelle de Likert en sept points allant de (1) tout à fait en désaccord à (7) tout à fait en accord. Les items sont formulés sur une échelle de respect par l'employé de ses obligations.

Tableau IX: Échelle de respect par l'employé de ses obligations

| | |
|---|--|
| 1 | Je me suis acquitté de ma principale obligation envers mon ministère/agence. |
| 2 | J'ai bien réussi à m'acquitter de mes obligations envers mon ministère/agence. |

3.2.4.6. Mesure de la variable «appartenance syndicale»

L'appartenance syndicale est mesurée par une question unique à deux choix de réponse, soit (0) Non et (1) Oui. La question est la suivante : *Êtes-vous syndiqué?*

3.2.4.7. Mesure de la variable «caractère implicite du contrat psychologique»

Le caractère implicite du contrat psychologique est mesuré à l'aide de deux items de Robinson et Morrison (2000), sur une échelle de Likert en sept points allant de (1) tout à fait en désaccord à (7) tout à fait en accord.

Tableau X: Échelle du caractère implicite du contrat psychologique

| | |
|---|---|
| 1 | Dans mon ministère/agence, nous ne parlons qu'en des termes généraux de nos obligations réciproques. |
| 2 | Dans mon ministère/agence, nous avons parlé très explicitement de nos obligations réciproques. <u>R</u> |

3.3. Outil de recherche : le questionnaire

Dans la présente recherche, la collecte de données a été effectuée à l'aide d'un questionnaire structuré, qui demeure la méthode de collecte de données la plus utilisée en recherche quantitative. Ce type d'outil de recherche, à l'aide de questions fermées, permet de rejoindre directement un grand nombre de personnes. Conséquemment, il permet de traiter de grands échantillons et ainsi d'observer des relations statistiques et des comparaisons chiffrées (Thiétart et coll., 1999).

Le questionnaire a été élaboré en respectant les normes reconnues par une équipe de recherche dans le cadre d'une recherche subventionnée. Les échelles qui le constituent sont, pour la plupart, issues de la littérature sur le sujet et donc ont été utilisées et validées à plusieurs reprises. Ces dernières ont fait l'objet d'une traduction par des spécialistes en

deux étapes, soit de l'anglais au français dans un premier temps, et du français à l'anglais dans un deuxième temps. Suite à son élaboration et à sa traduction, le questionnaire a été soumis à un prétest auprès d'employés issus de la population visée. Ce prétest s'est déroulé sous forme de trois rencontres avec une dizaine d'employés qui ont complété et commenté le questionnaire. Ce dernier a été modifié en fonction des commentaires reçus, dans l'optique de rejoindre la population visée et d'éviter les ambiguïtés lors de son auto-administration.

Le questionnaire comporte six parties distinctes, soit les relations employeurs-employés, l'organisation apprenante, la carrière et l'employabilité, le contexte organisationnel, les valeurs, sentiments, attitudes et comportements, ainsi que le profil du répondant. Il s'étend sur seize pages et compte 245 questions.

Les données ont été recueillies par l'intermédiaire de questionnaires auto-administrés en ligne via Internet. Les employés faisant partie de la population visée ont reçu un courrier électronique de la direction les incitant à participer à l'étude. Ceux qui étaient volontaires devaient se rendre sur le site Internet du groupe de recherche spécialement créé à cet effet et dont l'adresse se trouvait dans le courrier électronique reçu. Les participants répondaient directement au questionnaire et soumettaient ainsi instantanément leurs réponses aux chercheurs. Précisons que ce nouveau type de méthode de collecte de données est comparable à la méthode traditionnelle par la poste en termes de biais de réponses et de données (Kickul & Lester, 2001). La collecte de données s'est déroulée en 2005. Le questionnaire était précédé d'une lettre explicative du projet de recherche qui assurait également aux participants la confidentialité.

3.4. La population à l'étude

La recherche a fait appel aux employés de l'administration fédérale de la région de Québec qui étaient au nombre d'environ 5343. Le Conseil fédéral du Québec a invité les

fonctionnaires à compléter en ligne via Internet le questionnaire, sans échantillonnage a priori. Parmi les questionnaires complétés et reçus, 791 ont été retenus.

3.5. Modèle d'analyse

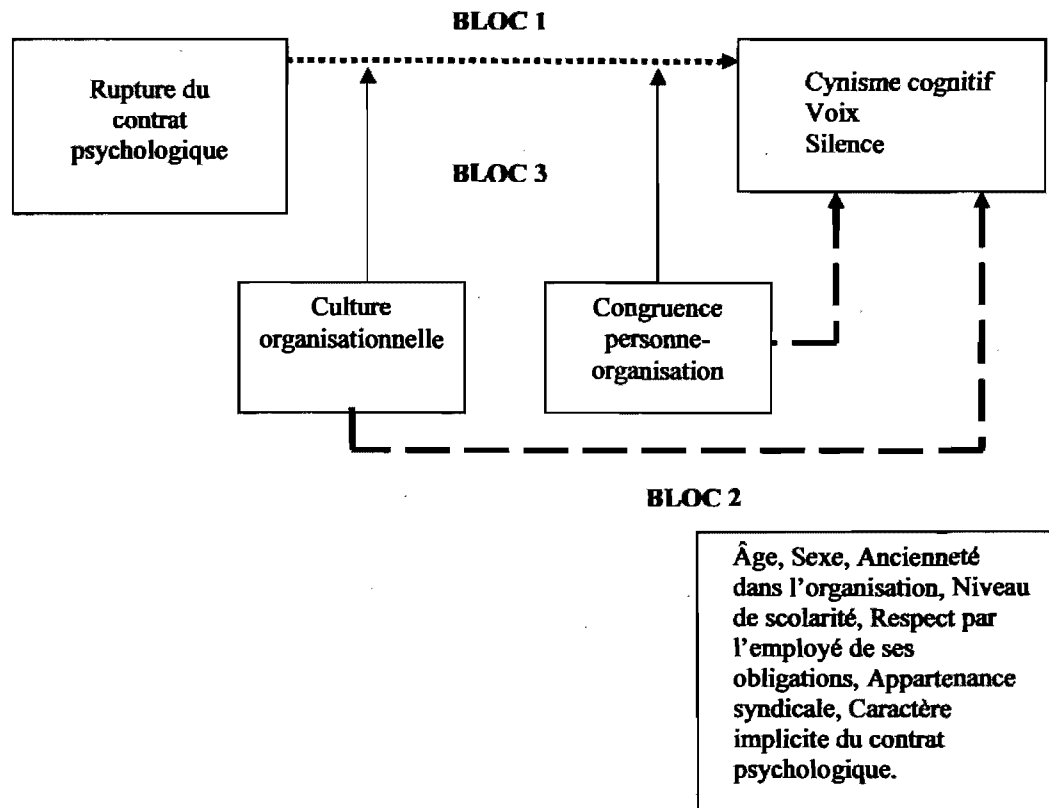
Dans cette section, il sera question du modèle d'analyse élaboré pour le traitement des données de la présente recherche. Ce modèle, et les liens qu'il comporte, se basent sur les résultats suggérés par des recherches antérieures. Dans les rares cas où les écrits ne soutiennent pas les liens, nous avons fait appel à différents éléments. Ainsi, dans l'optique où le modèle sera soumis à des tests statistiques fournissant la possibilité de tester les postulats, les écrits normatifs et notre compréhension de la problématique servent de rationnel.

Dans un premier temps, il est question de mesurer les effets directs de la variable indépendante, soit la rupture du contrat psychologique, sur les variables dépendantes, soit le cynisme cognitif, la voix et le silence. La recension des écrits a fait ressortir la nécessité de s'attarder à la relation entre la rupture du contrat psychologique et le cynisme, la voix et le silence. Ce premier bloc d'analyses est représenté par la flèche pointillée à la figure 15.

Dans un deuxième temps, nous nous attardons à mesurer les effets directs respectifs de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation sur les variables dépendantes (cynisme cognitif, voix et silence). Ce deuxième bloc d'analyses est représenté par les flèches à longs traits pointillés à la figure 15.

Dans un troisième temps, des analyses de régressions hiérarchiques sont utilisées pour vérifier les effets de modulation de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation. Ces effets de modérations sont vérifiés séparément pour la culture organisationnelle et la congruence personne-organisation. Ce troisième bloc d'analyse est représenté par les flèches pleines à la figure 15.

Figure 15: Modèle d'analyse



3.6. Techniques d'analyse

Cette section s'attarde à la présentation des différentes techniques statistiques retenues pour analyser les données. Il sera question, dans un premier temps, des statistiques descriptives, de la vérification de la cohérence interne, de la validité de convergence et de la validité discriminante qui seront effectuées pour chacune des variables à l'étude, lorsque ces analyses s'appliquent. Suivront les techniques statistiques retenues pour tester les corrélations, ainsi que les relations postulées.

3.6.1. Statistiques descriptives

L'analyse et l'interprétation des données débutent par ce qu'on appelle les statistiques descriptives qui ont pour objectif de résumer l'information d'un ensemble de données par des indices numériques et/ou graphiques. Ce type d'analyse a été effectué à l'aide du logiciel SPSS. Elle a permis d'établir un profil de l'échantillon en termes de caractéristiques individuelles et organisationnelles. Précisons que la fréquence en pourcentage a été utilisée dans le cas de variables discontinues, telles que le sexe, le niveau de scolarité et l'appartenance syndicale, alors que ce sont l'étendue, la moyenne et l'écart-type qui ont été utilisés pour les variables continues, comme l'âge, l'ancienneté dans l'organisation, le respect par l'employé de ses obligations, le caractère implicite du contrat psychologique, la rupture du contrat psychologique, le cynisme cognitif, la voix, le silence, la culture organisationnelle et la congruence personne-organisation. Le recours à la fréquence en pourcentage est approprié puisque le nombre de répondants (N= 791) est suffisamment élevé pour obtenir des pourcentages stables (Fox, 1999).

L'examen de la cohérence interne a été effectué par deux indicateurs, soit le alpha de Cronbach (1951) et le Rhô de Jöreskog (1971) (Cadieux, 2004). Le alpha de Cronbach (1951) représente la mesure traditionnelle de la cohérence interne d'une échelle. Cet indicateur se base sur les corrélations moyennes entre les items de l'échelle et le nombre d'items total qu'elle comprend, ce qui le rend sensible à la taille de l'échantillon. Son calcul a été effectué à l'aide du logiciel SPSS. Lorsqu'il est possible de le faire, nous avons également calculé le Rhô de Jöreskog (1971). Cet indicateur tient compte des contributions factorielles (*loading*), et par le fait même est moins sensible à la taille de l'échantillon. Son calcul se base sur des modèles structurels qui ont été réalisés avec le logiciel AMOS. À partir de ces modèles, le coefficient Rhô de Jöreskog (1971) se calcule manuellement suivant la formule suivante :

$$\rho_{\xi} = \frac{\sum_{i=1}^{\kappa} \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^{\kappa} \lambda_i^2 + \sum_{i=1}^{\kappa} (1 - \lambda_i^2)}$$

où λ_i est la contribution factorielle de la variable observée i (item) en lien avec la variable latente (dimension) et où κ est le nombre d'items associés à la variable latente. Nous n'avons pas calculé le Rhô de Jöreskog (1971) pour l'ensemble des échelles, puisqu'il requiert un minimum de trois items par échelle. Nous l'avons calculé pour les échelles de rupture du contrat psychologique, du cynisme cognitif, de la culture apprenante, et de la congruence personne-organisation. Précisons qu'en l'absence de règle précise pour interpréter le alpha de Cronbach (1951) et le Rhô de Jöreskog (1971), tel que le suggèrent Fornell et Larcker (1981), nous considérons la valeur de 0,70 comme seuil minimal.

La validité de convergence mesure le niveau de convergence qui existe entre deux construits qui ciblent le même concept. Fornell et Larcker (1981), ainsi que Roussel, Durrieu, Campoy, et El Akremi (2002) estiment que pour obtenir un bon niveau de validité de convergence, il est impératif que deux critères soient respectés. Il faut dans un premier temps que le lien entre les variables observées (items) et leur construit latent (dimension) soit significatif. Cela se remarque par la vérification des statistiques des ratios critiques (C.R.) obtenues par la réalisation des modèles structurels avec le logiciel AMOS. Leurs valeurs doivent être, en valeurs absolues, supérieures ou égales au seuil critique de 1,96, qui correspond à la valeur critique issue d'une loi normale d'un test bilatéral, dont le seuil de signification est de 5%. Le deuxième critère de validité de convergence est la vérification de la valeur du Rhô de convergence (*variance-extracted measure*) qui se calcule manuellement à l'aide la formule suivante :

$$\text{PVC construit} = \frac{\sum_{i=1}^K \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^K \lambda_i^2 + \sum_{i=1}^K (1 - \lambda_i^2)}$$

où λ_i^2 est la contribution factorielle au carré. Elle représente le pourcentage de la variance de la variable observée i (item) expliquée par la variable latente (dimension). $(1 - \lambda_i^2)$ est donc la variance inexpliquée. La valeur du Rhô de convergence doit être supérieure ou égale à 0,50 (Fornell & Larcker, 1981). Le calcul de ces indicateurs requiert, comme pour le Rhô de Jöreskog (1971), un minimum de trois variables observables (items) par variable latente (dimension) (Cadieux, 2004). Nous les avons calculés pour les échelles de rupture du contrat psychologique, du cynisme cognitif, de la culture apprenante, et de la congruence personne-organisation.

La validité discriminante est la mesure de la différence entre deux concepts. Elle a été vérifiée en montrant, tel que le stipulent Roussel, Durrieu, Campoy, et El Akremi (2002), qu'un modèle où les corrélations sont laissées libres est meilleur que celui où les corrélations entre les variables latentes (dimension) sont fixées à 1. La méthode utilisée consiste à calculer la différence de Chi-carré observée entre les modèles contraints (corrélations entre deux variables latentes fixées à 1) et non contraints mettant en relation deux variables latentes à la fois et ce, à l'aide du logiciel AMOS. La différence de Chi-carré observée, qui suit une loi du Chi-carré avec un (1) degré de liberté, doit être supérieure à 3,84. La validité discriminante exige elle-aussi un minimum de trois variables observables (items) par variable latente (dimension). Nous l'avons calculée pour les échelles de rupture du contrat psychologique, et de la culture apprenante.

Roussel, Durrieu, Campoy, et El Akremi (2002) précisent que la dernière étape de l'estimation du modèle de mesure est la vérification de son degré d'ajustement, soit la qualité de l'ajustement du modèle théorique aux données empiriques. Cette étape s'effectue

par l'entremise de trois types d'indices. Les *indices absolus* ont trait à l'adéquation générale du modèle théorique proposé aux données. Ils évaluent donc le modèle dans sa globalité. Le deuxième type d'indices sont les *indices incrémentaux* qui évaluent l'ajustement du modèle de mesure par rapport au modèle indépendant ou nul, soit le modèle qui suppose que toutes les corrélations entre les variables sont nulles. Finalement, les *indices de parcimonie* permettent de minimiser le nombre de paramètres à estimer en maximisant le degré d'ajustement, ce qui nous amène à étudier l'amélioration relative d'ajustement des paramètres estimés (Cadieux, 2004). Suivant la recommandation de Hair, Anderson, Tatham, et Black (1998), nous avons utilisé les statistiques suivantes :

Tableau XI: Statistiques d'ajustement retenues

| Indices | Description | Valeur clé |
|------------------------------|--|---|
| Indices absolus | | |
| χ^2_{CMin} | $C_{min} = T_m = (n-1)F_{min} \approx \chi^2(ddl_m)$ où N est la taille d'échantillon, F_{min} est la fonction de vraisemblance à son minimum, $ddl_m = p(p+1)/2 - q$ avec $p(p+1)/2$ le nombre de paramètres maximal pouvant être estimés avec l'information disponible (p est le nombre de variables observables dans le modèle) et q le nombre de paramètres libres à estimer. ddl_m représente le nombre de degrés de liberté du modèle à tester. Cette statistique, qui suit une loi du Chi-Deux avec ddl_m degrés de liberté, permet d'effectuer le test d'hypothèse suivant : H_0 : Le modèle reproduit bien les données. H_1 : Le modèle ne s'ajuste pas bien aux données. Cependant, ce test d'hypothèse tend à rejeter souvent le modèle étudié si le nombre de paramètres à estimer est élevé ou si la taille de l'échantillon est importante (>200). | Aucune |
| GFI, AGFI | $GFI = 1 - \left[\text{tr}(\hat{\Sigma}^{-1}S - I) / \text{tr}(\hat{\Sigma}^{-1}S) \right]^2$ et $AGFI = 1 - \left[\frac{p(1-p)}{2ddl} \right] (1 - GFI)$ où $\hat{\Sigma}^{-1}$ est la matrice de variances-covariances estimée et inversée, S est la matrice de variances-covariances des données, I est la matrice identifiée et la fonction $\text{tr}()$ calcule la trace de la matrice résultante, soit la somme de la diagonale. Ces statistiques «Goodness-of-fits» s'interprètent comme les r^2 et r^2 adj issues d'une régression. Elles mesurent le pourcentage de variances-covariances expliquées par le modèle (GFI) ajusté au nombre de variables par rapport au nombre de degré de liberté (AGFI). Elles ne sont pas sensibles à la taille de l'échantillon, mais à la complexité du modèle. | > 0,90 |
| RMR | $RMR = \sqrt{2 \sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^i (s_{ij} - \hat{\sigma}_{ij})^2 / [p(p+1)]}$ où s_{ij} sont les covariances issues des données brutes et $\hat{\sigma}_{ij}$ sont les covariances reproduites par le modèle étudié qui contient des contraintes. Cette statistique représente une appréciation moyenne de la différence entre la matrice de variances-covariances des données et celle estimée sous l'hypothèse que le modèle postulé est correcte. L'analyste désire cette statistique de différence la plus petite possible. | La plus proche de 0 et fixée par le chercheur |
| Indices incréments | | |
| NFI | $NFI = (T_0 - T_M) / T_0$ où $T_0 = (N-1)F_{\text{modèle indépendant}} \approx \chi^2(ddl_0)$ Cette statistique appelée «Normed Fit Index», est comprise entre 0 et 1. Elle illustre la proportion de la covariance totale expliquée par le modèle lorsque le modèle indépendant est pris à titre de référence. Elle sous-estime les performances du modèle lorsque la taille de l'échantillon est petite ($n < 200$). Parallèlement, elle est très sensible à la méthode d'estimation. À titre d'information, elle tend à rejeter trop le modèle lorsque la procédure d'estimation est autre que le MV. | > 0,90 |
| TLI (NNFI) | $TLI = NNFI = [(T_0 / ddl_0) - T_m / ddl_m] / (T_0 / ddl_0 - 1)$ Cet indice appelé «Non-Normed Fit Index» ou «Tucker-Lewis Index» compare le manque d'ajustement du modèle à tester à celui du modèle indépendant. Il n'est pas recommandé avec un échantillon plus petit que 150 unités. | > 0,90 |
| Indices de parcimonie | | |
| $\chi^2_{normé}$ | T_m / ddl_m Cette statistique permet de déceler la parcimonie absolue du modèle. | Le plus faible entre 1 et 3, voire 5 |

Issu et adapté de Cadieux, 2004.

Nous devons toutefois préciser que la vérification de l'ajustement du modèle de mesure, quoiqu'une étape importante à effectuer, reste relative. Tel que Roussel, Durrieu, Campoy, et El Akremi (2002) le précisent, nous devons accorder la priorité au sens du modèle de mesure plutôt qu'à son degré d'ajustement. Un modèle de mesure qui a des assises théoriques devrait toujours être préféré à un modèle de mesure qui présente un très bon ajustement, mais qui comporte peu de bases théoriques.

3.6.2. Tableau des corrélations

Nous avons produit, à l'aide du logiciel SPSS, le tableau des corrélations dans l'optique de nous assurer que plusieurs variables ne sont pas en situation de multicolinéarité, ce qui pourrait affecter les analyses subséquentes. Le tableau a été produit avec les variables de contrôle, soit le sexe, l'âge, l'ancienneté dans l'organisation, le niveau de scolarité, le respect par l'employé de ses obligations, l'appartenance syndicale et le caractère implicite du contrat psychologique, ainsi qu'avec les dimensions des différentes échelles de mesure construites à partir de la moyenne des items qui les constituent, notamment pour les variables de rupture du contrat psychologique, de rupture des conditions d'emploi, de cynisme cognitif, des trois types de voix, des trois types de silence, de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation.

3.6.3. Vérification des relations postulées

Les hypothèses de recherche postulent des effets directs, ainsi que des effets indirects. Nous avons testé les effets directs par des analyses de régressions hiérarchiques effectuées dans SPSS. Ce type d'analyse nous a permis de connaître la contribution ajoutée de plusieurs variables, notamment les différentes conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique et les différentes dimensions de la culture organisationnelle, sur les variables dépendantes. Pour ce faire, nous avons utilisé la moyenne des items de chaque condition d'emploi constitutive du contrat psychologique, la moyenne globale de l'ensemble de ces conditions, la moyenne du cynisme cognitif, de chaque type de voix, de

chaque type de silence, de chaque dimension de la culture organisationnelle, de la congruence personne-organisation, du caractère implicite du contrat psychologique, ainsi que du respect par l'employé de ses obligations. Précisons que nous avons entré les variables explicatives dans SPSS à l'aide de la méthode d'entrée forcée (Enter) par laquelle toutes les variables sont entrées simultanément.

Nous avons testé les effets indirects par des analyses de régressions hiérarchiques effectuées à l'aide du logiciel SPSS. Ces analyses nous permettent d'entrer les variables selon un ordre prédéterminé, soit d'abord les variables de contrôle, suivi des effets directs, et enfin, les effets indirects. Faire ce type d'analyses pour tester des effets de modulation reste la méthode classique qui suit la logique de Baron et Kenny (1986), ainsi que de Frazier, Tix, et Baron (2004). Cette méthode est encore aujourd'hui adoptée dans la vaste majorité des publications. À titre indicatif, nous avons recensé les articles portant sur des effets de modulation pour les années 2005 et 2006 dans trois revues, soit le *Journal of Organizational Behavior*, *Personnel Psychology*, et le *Journal of Applied Psychology*. Sur les 32 articles retenus, 31 testaient des effets de modulation par des analyses de régressions hiérarchiques (Rogelberg, Burnfield, Leach, & Warr, 2006; Keller, 2006; Diefendorff, Richard, & Gosserand, 2006; Bachrach, Powell, Richey, & Bendoly, 2006; Begley, Lee, & Hui, 2006; Siegel, Post, Brockner, Fishman, & Garden, 2005; Guerrero, 2005; Marks, DeChurch, Mathieu, Panzer, & Alonso, 2005; Vasipoulos, Cucina, & McElreath, 2005; Dunford, Boudreau, & Boswell, 2005; De Hoogh, Den Hartog, & Koopman, 2005; Brown, Challagalla, & Westbrook, 2005; Barrick, Parks, & Mount, 2005; Allen, Moffitt, & Weeks, 2005, etc.). Attardons-nous en détails au traitement de chaque hypothèse.

3.6.3.1. Vérification de l'influence de la rupture du contrat psychologique sur le cynisme cognitif, la voix et le silence

Pour vérifier les hypothèses **H1a**, **H1b**, **H1c**, **H1d** et **H1e** qui postulent des relations entre le non respect du contrat psychologique et le cynisme cognitif (**H1a**), les trois types de voix (**H1b** et **H1c**) et les trois types de silence (**H1d** et **H1e**), nous avons effectué deux

types de régressions hiérarchiques. Nous avons d'abord effectué des régressions hiérarchiques pour tester la relation entre la rupture globale du contrat psychologique et chaque variable dépendante. Pour ce faire, nous avons introduit dans une première étape les variables de contrôle, soit l'âge, le sexe, l'ancienneté dans l'organisation, le niveau de scolarité, l'appartenance syndicale, le caractère implicite du contrat psychologique et le respect par l'employé de ses obligations. L'indice global de respect du contrat psychologique a ensuite été introduit dans une deuxième étape. Dans un deuxième temps, nous avons fait des régressions hiérarchiques pour tester la relation entre le non respect de conditions d'emploi et chaque variable dépendante. Nous avons alors introduit dans une première étape les variables de contrôle. Les neuf dimensions des conditions d'emploi ont ensuite été introduites dans une deuxième étape.

3.6.3.2. Vérification de l'influence de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation sur le cynisme cognitif, la voix et le silence

Les hypothèses **H2a**, **H2b**, **H2c**, **H2d** et **H2e** postulent, rappelons-le, des relations entre la culture organisationnelle et le cynisme cognitif (**H2a**), les trois types de voix (**H2b** et **H2c**) et les trois types de silence (**H2d** et **H2e**). Pour vérifier ces hypothèses, nous avons d'abord introduit dans les régressions hiérarchiques les variables de contrôle. Par la suite, les onze dimensions de la culture organisationnelle ont été introduites.

Finalement, pour tester les hypothèses **H3a**, **H3b**, **H3c**, **H3d** et **H3e** qui postulent des relations entre la congruence personne-organisation et le cynisme cognitif (**H3a**), les trois types de voix (**H3b** et **H3c**) et les trois types de silence (**H3d** et **H3e**), nous avons introduit dans une première étape des régressions hiérarchiques les variables de contrôle. Dans une deuxième étape, nous avons procédé à l'introduction de la congruence personne-organisation.

3.6.3.3. Vérification de l'influence intervenante de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation

L'hypothèse **H4**, rappelons-le, postule l'effet de modération de la culture organisationnelle dans la relation entre le non respect du contrat psychologique et le cynisme cognitif, les trois types de voix et les trois types de silence. Cette hypothèse a été vérifiée de la façon suivante. Nous avons effectué des régressions hiérarchiques pour tester l'effet de modération des onze dimensions de la culture organisationnelle sur le respect global du contrat psychologique. Pour ce faire, dans une première étape nous avons introduit les variables de contrôle. Dans une deuxième étape, nous avons introduit l'indice global de respect du contrat psychologique et les onze dimensions de la culture organisationnelle. Les interactions entre l'indice global de respect du contrat psychologique et chacune des dimensions de la culture organisationnelle ont été introduites dans une troisième étape, ce qui permet de tester l'effet de modération. Précisons que les variables ont été centrées par rapport à la moyenne avant d'être multipliées, conformément à ce que suggèrent Cohen, Cohen, West, et Aiken (2003).

Compte tenu du nombre élevé de dimensions des conditions d'emploi (neuf) et de dimensions de la culture organisationnelle (onze), le nombre d'interactions produites nous a amenés à vérifier l'effet de modération de la culture organisationnelle uniquement avec l'indice global de respect du contrat psychologique. Nous avons décidé, en lien avec la question de recherche, de pousser plus loin les analyses en tentant de montrer les différences pouvant ressortir entre les différents contextes organisationnels relativement aux conditions d'emploi perçues comme n'ayant pas été respectées par l'employeur. Pour ce faire, nous avons procédé à une deuxième série de régressions hiérarchiques pour laquelle nous avons préalablement transformé les onze dimensions de la culture organisationnelle en variables binaires. Par la suite, nous avons effectué des régressions hiérarchiques en sélectionnant chaque type de culture organisationnelle. Pour faire ces régressions, nous avons introduit dans un premier temps les variables de contrôle. Les conditions d'emploi ont par la suite été introduites dans une deuxième étape.

En ce qui a trait à l'hypothèse H5, rappelons qu'elle postule l'effet de modération de la congruence personne-organisation dans la relation entre le non respect du contrat psychologique et chacune des variables dépendantes. Pour tester cette hypothèse, nous avons effectué deux séries de régressions hiérarchiques en trois étapes. Nous avons d'abord effectué une série de régressions hiérarchiques pour tester l'effet de modération de la congruence personne-organisation sur le respect global du contrat psychologique. Dans une première étape, nous avons introduit les variables de contrôle. Par la suite, nous avons introduit l'indice global de respect du contrat psychologique et l'indice de congruence personne-organisation. L'interaction entre ces deux indices a été introduite dans une troisième étape.

Toujours dans l'optique de tester l'effet de modération, nous avons également effectué une deuxième série de régressions hiérarchiques en trois étapes en utilisant les neuf dimensions des conditions d'emploi. Comme pour la vérification de l'hypothèse H5, précisons que les variables ont été centrées par rapport à la moyenne avant d'être multipliées.

3.7. Considérations éthiques

La présente recherche, approuvée par le comité d'éthique, visait la transparence. Les répondants, lorsqu'ils acceptaient d'y participer, avaient accès à une lettre explicative les informant des objectifs de la recherche, ainsi que du moment de divulgation des résultats. Tel qu'il était également précisé dans cette lettre, cette recherche assurait à la fois l'anonymat et la confidentialité des informations recueillies. La participation était volontaire, et le fait de compléter le questionnaire constituait un consentement implicite des répondants.

Chapitre 4 : Résultats

Dans ce chapitre nous nous attardons à la présentation des résultats qui sont issus des analyses statistiques effectuées sur les données recueillies par le questionnaire auto-administré. Nous débutons par les résultats des statistiques descriptives de chacune des variables considérées et des différents construits retenus. Ces résultats nous donnent un portrait de l'échantillon en termes de caractéristiques individuelles et organisationnelles. Nous exposons par la suite les résultats des analyses de régression ayant trait aux effets directs et aux effets indirects qui permettent de mesurer la nature et la direction des relations entre les différentes variables des modèles de recherche proposés. Ces analyses nous amènent à valider nos hypothèses et à répondre à notre question de recherche.

Avant d'effectuer la présentation de ces résultats, nous croyons important de faire une précision relative au taux de réponse et à la représentativité des répondants. Compte tenu de notre engagement à respecter la confidentialité et l'anonymat des répondants, nous ne pouvons faire mention avec précision des ministères et des agences auxquels appartiennent les individus qui ont participé à l'étude. Par ailleurs, le Conseil fédéral du Québec a voulu garder la mainmise sur la distribution du questionnaire. Il s'était engagé à le diffuser aux fonctionnaires de l'administration publique fédérale de la région de Québec ayant accès à Internet. L'échantillon est donc circonscrit aux employés issus de l'administration publique fédérale de la région de Québec, ce qui représente environ 5343 employés. Nous considérons le nombre de répondants de 791 comme étant acceptable compte tenu que la cueillette de données s'est effectuée sur une base volontaire, et que ce nombre est suffisamment élevé pour permettre des analyses statistiques valides.

4.1. Statistiques descriptives

Dans cette section, nous présentons les statistiques descriptives des données recueillies pour chacune des variables des modèles de recherche proposés. Rappelons que

nous avons eu recours à la fréquence en pourcentage pour les variables discontinues, et l'étendue, à la moyenne, ainsi qu'à l'écart-type pour les variables continues. Comme les variables retenues ont été mesurées par l'entremise d'échelles issues des écrits antérieurs, nous devons nous attarder à l'examen de la qualité de ces échelles. Pour ce faire, nous avons analysé la cohérence interne, la validité de convergence, la validité discriminante, ainsi que la vérification de l'ajustement des modèles de mesure, lorsque ces analyses s'appliquent.

4.1.1. Statistiques descriptives des variables de contrôle

Nous rappelons que sept variables de contrôle ont été retenues dans les modèles de recherche : le sexe, l'âge, le niveau de scolarité, l'ancienneté dans l'organisation, l'appartenance syndicale, le respect par l'employé de ses obligations, et le caractère implicite du contrat psychologique.

La distribution des répondants selon le sexe (tableau XII) révèle que le groupe est composé de 409 (51,7%) femmes et de 377 (47,7%) hommes. Les femmes sont donc légèrement plus présentes que les hommes dans l'échantillon. Ce résultat rejoint une étude récente de Statistique Canada (2007) qui révèle que la proportion de femmes oeuvrant au sein de l'administration publique fédérale augmente continuellement depuis 1995 et que ces dernières sont plus nombreuses que les hommes depuis 1999. Par contre, les hommes représentent toujours la majorité de la main-d'œuvre canadienne. Précisons que seulement 5 (0,6%) personnes ont omis de répondre à cette question.

Tableau XII : Distribution des répondants selon le sexe

| Sexe | Nombre | Pourcentage |
|----------------|------------|-------------|
| Femmes | 409 | 51,7 |
| Hommes | 377 | 47,7 |
| Pas de réponse | 5 | 0,6 |
| Total | 791 | 100 |

L'âge des répondants se situe entre 20 et 62 ans. Pour présenter le profil des répondants en terme d'âge, les données ont été regroupées en cinq catégories. Cette variable reste toutefois une variable continue et sera traitée comme tel dans les analyses subséquentes. Les résultats (tableau XIII) révèlent que 77 (9,7%) répondants sont âgés entre 20 et 29 ans, 148 (18,7%) entre 30 et 39 ans, 287 (36,3%) entre 40 et 49 ans, 258 (32,6%) entre 50 et 59 ans, et 14 (1,8%) de 60 ans et plus. La majorité des répondants sont donc âgés de 40 ans et plus, avec une moyenne de 43,26 ans et un écart-type de 9,071. Ces résultats rejoignent ceux obtenus par Statistique Canada (2007) qui révèlent que l'âge moyen des employés de l'administration publique fédérale a augmenté entre 1999 et 2006, passant de 43,8 ans pour les hommes à 44,9 ans, et de 41,5 ans pour les femmes à 43,2 ans. Mentionnons que le personnel de l'administration publique fédérale est plus âgé que la main-d'œuvre canadienne en général. Seulement 7 (0,9%) répondants n'ont pas mentionné leur âge.

Tableau XIII : Distribution des répondants selon l'âge

| Catégories | Nombre | Pourcentage |
|----------------|------------|-------------|
| 20 à 29 ans | 77 | 9,7 |
| 30 à 39 ans | 148 | 18,7 |
| 40 à 49 ans | 287 | 36,3 |
| 50 à 59 ans | 258 | 32,6 |
| 60 ans et + | 14 | 1,8 |
| Pas de réponse | 7 | 0,9 |
| Total | 791 | 100 |

Le tableau XIV présente la distribution des répondants selon le diplôme obtenu le plus élevé. Nous constatons que 196 (24,8%) répondants détiennent un diplôme de niveau secondaire, 177 (22,4%) un diplôme de niveau collégial, 80 (10,1%) un certificat de 1^{er} cycle universitaire, 183 (23,1%) un baccalauréat, 40 (5,1%) un diplôme de 2^e cycle universitaire, 99 (12,5%) une maîtrise, et 11 (1,4%) un doctorat. Les répondants sont donc assez scolarisés, puisque 42,1% d'entre eux détiennent au moins un baccalauréat. Seulement 5 (0,6%) individus n'ont pas fourni d'indication sur leur niveau de scolarité.

Rappelons que pour les analyses subséquentes, nous avons transformé cette variable en six variables binaires avec comme niveau de base *Cours secondaire/DEP*.

Tableau XIV : Distribution des répondants selon le niveau de scolarité

| Niveau de scolarité | Nombre | Pourcentage |
|------------------------------------|------------|--------------|
| Cours secondaire/DEP | 196 | 24,8 |
| Cours collégial (DEC) ou classique | 177 | 22,4 |
| Certificat de 1er cycle | 80 | 10,1 |
| Baccalauréat | 183 | 23,1 |
| Diplôme de 2e cycle | 40 | 5,1 |
| Maîtrise | 99 | 12,5 |
| Doctorat | 11 | 1,4 |
| Pas de réponse | 5 | 0,6 |
| Total | 791 | 100,0 |

Le profil des répondants selon l'ancienneté dans l'organisation est rapporté au tableau XV. Les résultats obtenus révèlent qu'en moyenne les répondants travaillent pour leur ministère/agence depuis 173,25 mois (14,44 ans). Les résultats pour l'ancienneté dans l'administration publique fédérale vont dans le même sens avec une moyenne de 199,98 mois (16,66 ans). Ces résultats sont cohérents avec l'âge moyen des répondants qui se situe à 43,26 ans. Les écarts-types varient entre 122,601 et 125,193.

Tableau XV: Profil des répondants selon l'ancienneté dans l'organisation (en mois)

| Ancienneté | Moyenne | Écart-type |
|--|---------|------------|
| Ancienneté dans le ministère/agence | 173,25 | 122,601 |
| Ancienneté dans l'administration publique fédérale | 199,98 | 125,193 |

La distribution des répondants en fonction de l'appartenance syndicale (tableau XVI) révèle que la majorité des répondants sont syndiqués, soit 569 (71,9%), contre 217 (27,4%) qui ne le sont pas. Notons que 5 (0,6%) personnes n'ont pas donné d'indication à cet effet.

Tableau XVI : Distribution des répondants selon l'appartenance syndicale

| Appartenance syndicale | Nombre | Pourcentage |
|-------------------------------|---------------|--------------------|
| Non | 217 | 27,4 |
| Oui | 569 | 71,9 |
| Pas de réponse | 5 | 0,6 |
| Total | 791 | 100,0 |

Le respect par l'employé de ses obligations a été mesuré à l'aide d'une échelle à deux items adaptée de Robinson, Kraatz, et Rousseau (1994) par Tekleab et Taylor (2003). Les résultats obtenus sont présentés au tableau XVII. L'indice global de respect par l'employé de ses obligations est plutôt élevé avec une moyenne de 6,12 sur une possibilité de 7,00 sur l'échelle de Likert. Ce résultat indique qu'en moyenne les répondants perçoivent avoir respecté leurs obligations. Les deux items présentent des résultats semblables avec une moyenne de 6,12 et un écart-type de 1,097 pour l'item *Je me suis acquitté de ma principale obligation envers mon ministère/agence*, et une moyenne de 6,12 avec un écart-type de 0,931 pour l'item *J'ai bien réussi à m'acquitter de mes obligations envers mon ministère/agence*. L'indice global présente un alpha de Cronbach (1951) de 0,719 qui se situe légèrement au-dessus du seuil minimal de 0,70, indiquant une bonne cohérence interne.

Tableau XVII: Indice du respect par l'employé de ses obligations

| <i>Indicateur</i> | <i>Moyenne</i> | <i>Écart-type</i> | <i>Alpha</i> |
|---|----------------|-------------------|--------------|
| Moyenne globale de l'indice | 6,12 | | 0,719 |
| <i>Je me suis acquitté de ma principale obligation envers mon ministère/agence.</i> | 6,12 | 1,097 | |
| <i>J'ai bien réussi à m'acquitter de mes obligations envers mon ministère/agence.</i> | 6,12 | 0,931 | |

Le tableau XVIII présente les résultats associés au caractère implicite du contrat psychologique qui a été mesuré à l'aide d'une échelle à deux items de Robinson et Morrison (2000). L'item *Dans mon ministère/agence, nous avons parlé très explicitement*

de nos obligations réciproques (R) a été inversé pour tenir compte de la formulation de la question qui n'allait pas dans le même sens que l'autre item. La moyenne de l'indice global de l'échelle a une valeur de 4,22, rejoignant les moyennes respectives des deux items qui présentent des valeurs de 4,46 et 3,99. Cela signifie que de façon générale les termes du contrat psychologique sont implicites. Les écarts-types sont de 1,399 et 1,555. La fiabilité de l'échelle est considérée comme mauvaise avec un alpha de Cronbach (1951) de 0,341 se situant en-dessous du seuil minimal de 0,70.

Tableau XVIII : Indice du caractère implicite du contrat psychologique

| <i>Indicateur</i> | <i>Moyenne</i> | <i>Écart-type</i> | <i>Alpha</i> |
|---|----------------|-------------------|--------------|
| Moyenne globale de l'indice | 4,22 | | 0,341 |
| Dans mon ministère/agence, nous ne parlons qu'en des termes généraux de nos obligations réciproques. | 4,46 | 1,399 | |
| Dans mon ministère/agence, nous avons parlé très explicitement de nos obligations réciproques. R | 3,99 | 1,555 | |

4.1.2. Statistiques descriptives de la variable indépendante : Les conditions de respect du contrat psychologique et l'indice de respect global

Rappelons que la rupture du contrat psychologique a été mesurée par une mesure directe de respect des engagements par l'entremise de vingt-huit indicateurs issus de Rousseau (2000), et de De Vos, Buyens, et Schalk (2003). Nous avons regroupé vingt-six indicateurs sur les vingt-huit en neuf dimensions suivant les regroupements effectués et validés par les auteurs antérieurs. Ces dimensions sont la *stabilité*, l'*équilibre travail-famille*, le *développement interne*, l'*atmosphère sociale*, le *contenu d'emploi*, les *récompenses financières*, l'*étroitesse*, la *performance dynamique*, et le *développement externe*. Nous avons éliminé deux items préalablement aux analyses, Rousseau (2000) elle-même suggérant leur révision. Il s'agit des items *Un emploi à temps partiel*, et *Un emploi à*

court terme. Ces items ont été mesurés, car le questionnaire a été conçu par une équipe de recherche pour différents milieux de travail.

Nous avons d'abord procédé à la vérification de la cohérence interne, de la validité de convergence et de la validité discriminante de huit des neuf dimensions des conditions d'emploi. La dimension *Stabilité* n'a pas été soumise aux mêmes analyses que les autres dimensions. En ne conservant qu'un seul item à cette dimension, nous ne pouvons procéder à la vérification de la qualité de cette échelle, ces analyses exigeant un minimum de trois items. Par conséquent, pour l'indice *Stabilité*, nous rapportons la moyenne, l'étendue et l'écart-type. Par la suite, nous avons procédé à la vérification de la cohérence interne et de la validité de convergence de l'indice global de respect du contrat psychologique. Nous terminons par la vérification de l'ajustement des modèles de mesure de respect des conditions d'emploi et de l'indice global de respect du contrat psychologique, tel que nous l'avons spécifié au chapitre précédent.

4.1.2.1. Indice «Stabilité»

Le tableau XIX présente les résultats des analyses descriptives de l'indice *Stabilité*. Rappelons qu'en raison du fait que cet indice ne compte qu'un seul item, nous ne pouvons effectuer la vérification de sa cohérence interne, ni de sa validité. Cet indice a une moyenne élevée avec une valeur de 5,26 sur une possibilité de 7,00 sur l'échelle de Likert. Son écart-type se situe à 1,613.

Tableau XIX: Indice *Stabilité*

| | <i>Indicateur</i> | <i>Moyenne</i> | <i>Écart-type</i> |
|--|-------------------------|----------------|-------------------|
| | Une stabilité d'emploi. | 5,26 | 1,613 |

4.1.2.2. Indice «Équilibre travail-famille»

Le tableau XX présente les résultats associés à l'indice *Équilibre travail-famille*. L'indice global a une moyenne élevée avec une valeur de 4,61. Les moyennes des items constituant cet indice se situent entre 4,62 pour l'item *La possibilité de profiter d'un horaire variable qui répond à mes besoins personnels*, et 4,60 pour les deux autres items, soit *Le respect de ma vie personnelle* et *Une attitude souple envers la conciliation de ma vie professionnelle et de ma vie privée*. Les écarts-types sont de l'ordre de 1,535 à 1,803. L'indice global présente une bonne cohérence interne, puisque les deux indicateurs retenus pour la vérifier ont des valeurs au-dessus du seuil minimal de 0,70, avec un alpha de Cronbach (1951) de 0,804 et un Rhô de Jöreskog (1971) de 0,785. Le alpha de Cronbach (1951) obtenu est supérieur à celui de 0,66 obtenu par De Vos, Buyens, et Schalk (2003).

Tableau XX: Indice *Équilibre travail-famille*

| <i>Indicateur</i> | <i>Moyenne</i> | <i>Écart-type</i> | <i>Alpha de Cronbach</i> | <i>Rhô de Jöreskog</i> |
|---|----------------|-------------------|--------------------------|------------------------|
| Indice global | 4,61 | 1,395 | 0,804 | 0,785 |
| Le respect de ma situation personnelle. | 4,60 | 1,586 | | |
| Une attitude souple envers la conciliation de ma vie professionnelle et de ma vie privée. | 4,60 | 1,535 | | |
| La possibilité de profiter d'un horaire variable qui répond à mes besoins personnels. | 4,62 | 1,803 | | |

Tel que l'indique le tableau XXI, l'indice *Équilibre travail-famille* présente également une bonne validité de convergence. Les ratios critiques se situent au-dessus du seuil critique de 1,96, et le Rhô de convergence a une valeur de 0,555, soit légèrement supérieure au seuil de 0,50. Cela signifie que 55,5% de la variance des trois items spécifiés est expliquée par l'indice global.

Tableau XXI: Validité de convergence de l'indice *Équilibre travail-famille*

| <i>Indicateur</i> | <i>Rhô de convergence</i> | <i>C.R.</i> |
|---|---------------------------|-------------|
| Indice global | 0,555 | |
| Le respect de ma situation personnelle. | | N/A* |
| Une attitude souple envers la conciliation de ma vie professionnelle et de ma vie privée. | | 15,507 |
| La possibilité de profiter d'un horaire variable qui répond à mes besoins personnels. | | 21,582 |

*N/A cette variable était la variable étalon, les valeurs Ratio Critique ne se calculent pas

Le tableau XXII présente les résultats de validité discriminante de l'indice *Équilibre travail-famille* avec les autres indices des conditions d'emploi. L'examen de la différence des Chi-carré obtenus révèle une bonne validité discriminante, puisque les valeurs qui se situent entre 50,959 et 415,269 sont nettement supérieures au seuil minimal de 3,84.

Tableau XXII: Validité discriminante de l'indice *Équilibre travail-famille*

| | <i>Différence de Chi-carré</i> |
|---|--------------------------------|
| Équilibre travail-famille – Développement interne | 415,269 |
| Équilibre travail-famille – Atmosphère sociale | 326,525 |
| Équilibre travail-famille – Contenu d'emploi | 185,891 |
| Équilibre travail-famille – Récompenses financières | 151,228 |
| Équilibre travail-famille – Étroitesse | 50,959 |
| Équilibre travail-famille – Performance dynamique | 362,033 |
| Équilibre travail-famille – Développement externe | 330,034 |

4.1.2.3. Indice «Développement interne»

Les résultats des analyses descriptives et de cohérence interne pour l'indice *Développement interne* sont présentés au tableau XXIII. L'indice global a une moyenne

faible avec une valeur de 3,83. L'item *Des occasions de perfectionnement professionnel dans mon ministère/agence* a la moyenne la plus élevée avec 4,17, comparativement à l'item *Des occasions de promotion dans mon ministère/agence* qui a la moyenne la plus faible avec une valeur de 3,63. Les écarts-types varient entre 1,654 et 1,733. Les deux indicateurs retenus de cohérence interne se situent au-dessus du seuil minimal de 0,70. Ils révèlent donc une bonne cohérence interne de l'indice global avec des valeurs de 0,829 pour le alpha de Cronbach (1951) et de 0,811 pour le Rhô de Jöreskog (1971). Pour le même indice, Rousseau (2000) a obtenu un alpha de Cronbach (1951) supérieur à 0,70. Notre résultat se compare également à celui de De Vos, Buyens, et Schalk (2003) qui ont obtenu un alpha de Cronbach (1951) de 0,84.

Tableau XXIII: Indice *Développement interne*

| <i>Indicateur</i> | <i>Moyenne</i> | <i>Écart-type</i> | <i>Alpha de Cronbach</i> | <i>Rhô de Jöreskog</i> |
|--|----------------|-------------------|--------------------------|------------------------|
| Indice global | 3,83 | 1,461 | 0,829 | 0,811 |
| Des occasions d'avancement dans mon ministère/agence. | 3,68 | 1,654 | | |
| Des occasions de perfectionnement professionnel dans mon ministère/agence. | 4,17 | 1,688 | | |
| Des occasions de promotion dans mon ministère/agence. | 3,63 | 1,733 | | |

Tel que l'indique le tableau XXIV, l'indice *Développement interne* a une bonne validité de convergence. Les valeurs de ratios critiques sont supérieures à 1,96 avec 20,508 et 23,085. La valeur du Rhô de convergence est de 0,59, soit supérieure à 0,50. Cela signifie que 59,0% de la variance des trois items spécifiés est expliquée par l'indice global.

Tableau XXIV: Cohérence interne de l'indice *Développement interne*

| <i>Indicateur</i> | <i>Rhô de convergence</i> | <i>C.R.</i> |
|--|---------------------------|-------------|
| Indice global | 0,59 | |
| Des occasions d'avancement dans mon ministère/agence. | | N/A* |
| Des occasions de perfectionnement professionnel dans mon ministère/agence. | | 20,508 |
| Des occasions de promotion dans mon ministère/agence. | | 23,085 |

*N/A cette variable était la variable étalon, les valeurs Ratio Critique ne se calculent pas

Les résultats de validité discriminante de l'indice *Développement interne* se trouvent au tableau XXV. Les différences de Chi-carré observées révèlent une bonne validité discriminante, puisque les valeurs obtenues se situent entre 20,009 et 353,225, soit au-dessus de 3,84.

Tableau XXV: Validité discriminante de l'indice *Développement interne*

| | <i>Différence de Chi-carré</i> |
|---|--------------------------------|
| Développement interne – Atmosphère sociale | 353,225 |
| Développement interne – Contenu d'emploi | 151,243 |
| Développement interne – Récompenses financières | 101,745 |
| Développement interne – Étroitesse | 20,009 |
| Développement interne – Performance dynamique | 146,934 |
| Développement interne – Développement externe | 62,272 |

4.1.2.4. Indice «Atmosphère sociale»

Le tableau XXVI présente les résultats des analyses descriptives et de cohérence interne de l'indice *Atmosphère sociale*. La moyenne de l'indice global se situe à un niveau élevé avec une valeur de 4,36. La moyenne la plus élevée est de 4,49 pour l'item *Une*

bonne collaboration employeur-employé, alors que la moyenne la plus faible est celle de l'item *Des relations interpersonnelles positives entre les collègues de travail* avec une valeur de 4,27. Les écarts-types varient entre 1,513 et 1,610. L'examen du alpha de Cronbach (1951) et du Rhô de Jöreskog (1971) nous permet de dire que l'indice *Atmosphère sociale* a une bonne cohérence interne. Leurs valeurs sont respectivement de 0,893 et de 0,873. La valeur du alpha de Cronbach (1951) obtenue est comparable à la valeur de 0,87 obtenue par De Vos, Buyens, et Schalk (2003), et conséquente avec Rousseau (2000) qui a observé une valeur supérieure au seuil de 0,70.

Tableau XXVI: Indice *Atmosphère sociale*.

| <i>Indicateur</i> | <i>Moyenne</i> | <i>Écart-type</i> | <i>Alpha de Cronbach</i> | <i>Rhô de Jöreskog</i> |
|---|----------------|-------------------|--------------------------|------------------------|
| Indice global | 4,36 | 1,414 | 0,893 | 0,873 |
| Une bonne ambiance de travail. | 4,31 | 1,610 | | |
| Des relations interpersonnelles positives entre les collègues de travail. | 4,27 | 1,547 | | |
| Une bonne collaboration employeur-employé. | 4,49 | 1,513 | | |

Tel que l'indique le tableau XXVII, l'indice *Atmosphère sociale* a une bonne validité de convergence. En effet, la valeur des ratios critiques obtenus est plus élevée que le seuil critique de 1,96. Également, avec une valeur de 0,696, le Rhô de convergence se situe nettement au-dessus de 0,50. Cela signifie que 69,6% de la variance des trois items spécifiés est expliquée par l'indice global.

Tableau XXVII: Validité de convergence de l'indice *Atmosphère sociale*

| <i>Indicateur</i> | <i>Rhô de convergence</i> | <i>C.R.</i> |
|---|---------------------------|-------------|
| Indice global | 0,696 | |
| Une bonne ambiance de travail. | | N/A* |
| Des relations interpersonnelles positives entre les collègues de travail. | | 27,448 |
| Une bonne collaboration employeur-employé. | | 27,549 |

*N/A cette variable était la variable étalon, les valeurs Ratio Critique ne se calculent pas

Tel que le révèle le tableau XXVIII, l'indice *Atmosphère sociale* a une bonne validité discriminante. Les différences de Chi-carré obtenues se situent entre 46,544 et 348,822, soit nettement au-dessus de 3,84.

Tableau XXVIII: Validité discriminante de l'indice *Atmosphère sociale*

| | <i>Différence de Chi-carré</i> |
|--|--------------------------------|
| Atmosphère sociale – Contenu d'emploi | 183,522 |
| Atmosphère sociale – Récompenses financières | 151,684 |
| Atmosphère sociale – Étroitesse | 46,544 |
| Atmosphère sociale – Performance dynamique | 270,033 |
| Atmosphère sociale – Développement externe | 348,822 |

4.1.2.5. Indice «Contenu d'emploi»

Les résultats des statistiques descriptives et de cohérence interne de l'indice *Contenu d'emploi* sont présentés au tableau XXIX. La moyenne de l'indice global, tout comme celles des items qui le constituent, se situe à un niveau élevé avec une valeur de 4,74. L'item *Un emploi qui me procure beaucoup d'autonomie* a la moyenne la plus élevée avec 4,78. La moyenne la plus faible, soit celle de l'item *Un travail qui comporte de grandes*

responsabilités, se situe toutefois presque au même niveau avec 4,71. Les écarts-types varient entre 1,458 et 1,575. L'indice global a une bonne cohérence interne. Les valeurs du alpha de Cronbach (1951) et du Rhô de Jöreskog (1971) sont respectivement de 0,779 et de 0,751, soit supérieures à 0,70. Ces résultats rejoignent les recherches antérieures alors que Rousseau (2000) a observé un alpha de Cronbach (1951) supérieur à 0,70, et De Vos, Buyens, et Schalk (2003), un alpha de 0,75.

Tableau XXIX: Indice *Contenu d'emploi*

| <i>Indicateur</i> | <i>Moyenne</i> | <i>Écart-type</i> | <i>Alpha de Cronbach</i> | <i>Rhô de Jöreskog</i> |
|--|----------------|-------------------|--------------------------|------------------------|
| Indice global | 4,74 | 1,260 | 0,779 | 0,751 |
| Un emploi qui me procure beaucoup d'autonomie. | 4,78 | 1,505 | | |
| Un travail qui comporte de grandes responsabilités. | 4,71 | 1,458 | | |
| Des occasions d'utiliser mes compétences et mes capacités. | 4,72 | 1,575 | | |

Tel que le révèle le tableau XXX, l'indice *Contenu d'emploi* a également une bonne validité de convergence. Les ratios critiques obtenus se situent au-dessus du seuil critique de 1,96 avec des valeurs de 15,973 et de 18,458. La valeur du Rhô de convergence se situe toutefois à la limite du seuil minimal de 0,50 avec une valeur de 0,502. Cela signifie que 50,2% de la variance des trois items spécifiés est expliquée par l'indice *Contenu d'emploi*.

Tableau XXX: Validité de convergence de l'indice *Contenu d'emploi*

| <i>Indicateur</i> | <i>Rhô de convergence</i> | <i>C.R.</i> |
|--|---------------------------|-------------|
| Indice global | 0,502 | |
| Un emploi qui me procure beaucoup d'autonomie. | | N/A* |
| Un travail qui comporte de grandes responsabilités. | | 15,973 |
| Des occasions d'utiliser mes compétences et mes capacités. | | 18,458 |

*N/A cette variable était la variable étalon, les valeurs Ratio Critique ne se calculent pas

Les résultats de l'examen de la validité discriminante de l'indice *Contenu d'emploi* sont présentés au tableau XXXI. Les différences de Chi-carré se situent au-dessus de 3,84, les valeurs étant entre 12,636 et 165,72. Par conséquent, nous concluons que l'indice *Contenu d'emploi* présente une bonne validité discriminante.

Tableau XXXI: Validité discriminante de l'indice *Contenu d'emploi*

| | <i>Différence de Chi-carré</i> |
|--|--------------------------------|
| Contenu d'emploi – Récompenses financières | 123,571 |
| Contenu d'emploi – Étroitesse | 13,636 |
| Contenu d'emploi – Performance dynamique | 145,981 |
| Contenu d'emploi – Développement externe | 165,721 |

4.1.2.6. Indice «Récompenses financières»

Les résultats des analyses descriptives et de cohérence interne de l'indice *Récompenses financières* se trouvent au tableau XXXII. L'indice global a une moyenne faible avec une valeur de 3,48 sur une possibilité de 7,00 sur l'échelle de Likert. Les moyennes des items se situent entre 4,80 et 2,27, et les écarts-types entre 1,606 et 2,009. L'indice global a une faible cohérence interne. Avec des valeurs respectives de 0,665 et de 0,610, le alpha de Cronbach (1951) et le Rhô de Jöreskog (1971) sont sous le seuil minimal de 0,70. Ce résultat rejoint celui de De Vos, Buyens, et Schalk (2003) qui ont obtenu un alpha de Cronbach (1951) de 0,63 pour le même indice.

Tableau XXXII: Indice *Récompenses financières*

| <i>Indicateur</i> | <i>Moyenne</i> | <i>Écart-type</i> | <i>Alpha de Cronbach</i> | <i>Rhô de Jöreskog</i> |
|--|----------------|-------------------|--------------------------|------------------------|
| Indice global | 3,48 | 1,373 | 0,665 | 0,610 |
| Des hausses salariales fondées sur le rendement. | 2,27 | 1,727 | | |
| Un programme intéressant de rémunération et d'avantages sociaux. | 4,80 | 1,606 | | |
| Des avantages et des primes. | 3,37 | 2,009 | | |

Les résultats de la validité de convergence sont présentés au tableau XXXIII. L'indice *Récompenses financières* a une faible validité de convergence. Avec des valeurs de 9,849 et de 11,451, les ratios critiques se situent au-dessus du seuil critique de 1,96. Toutefois, à 0,347 le Rhô de convergence est sous le seuil de 0,50. Cela signifie que seulement 34,7% de la variance des trois items spécifiés est expliquée par l'indice global.

Tableau XXXIII: Validité de convergence de l'indice *Récompenses financières*

| <i>Indicateur</i> | <i>Rhô de convergence</i> | <i>C.R.</i> |
|--|---------------------------|-------------|
| Indice global | 0,347 | |
| Des hausses salariales fondées sur le rendement. | | N/A* |
| Un programme intéressant de rémunération et d'avantages sociaux. | | 9,849 |
| Des avantages et des primes. | | 11,451 |

*N/A cette variable était la variable étalon, les valeurs Ratio Critique ne se calculent pas

Le tableau XXXIV présente les résultats de la validité discriminante de l'indice *Récompenses financières*. Avec des valeurs se situant entre 11,001 et 136,149, les différences de Chi-carré sont au-dessus du seuil minimal de 3,84. Par conséquent, nous concluons que l'indice *Récompenses financières* a une bonne validité discriminante.

Tableau XXXIV: Validité discriminante de l'indice *Récompenses financières*

| | <i>Différence de Chi-carré</i> |
|---|--------------------------------|
| Rémunération financière - Étroitesse | 11,001 |
| Rémunération financière – Performance dynamique | 136,149 |
| Rémunération financière – Développement externe | 50,752 |

4.1.2.7. Indice «Étroitesse»

En ce qui a trait à l'indice *Étroitesse*, les résultats des analyses descriptives et de cohérence interne se trouvent au tableau XXXV. Ces résultats révèlent que la moyenne de l'indice global est faible avec une valeur de 3,92. L'item *Un emploi comportant des responsabilités spécifiques et bien définies* a la moyenne la plus élevée avec 4,36, alors qu'avec une valeur de 3,49, l'item *Une implication limitée dans les activités de mon ministère/agence* a la moyenne la plus faible. Les écarts-types varient entre 1,498 et 1,731. L'indice *Étroitesse* a une faible cohérence interne. La valeur du alpha de Cronbach (1951) est de 0,517 et celle du Rhô de Jöreskog (1971) de 0,442, soit nettement sous le seuil de 0,70. Antérieurement, Rousseau (2000) avait elle aussi obtenu un alpha de Cronbach (1951) inférieur à 0,70.

Tableau XXXV: Indice *Étroitesse*

| <i>Indicateur</i> | <i>Moyenne</i> | <i>Écart-type</i> | <i>Alpha de Cronbach</i> | <i>Rhô de Jöreskog</i> |
|--|----------------|-------------------|--------------------------|------------------------|
| Indice global | 3,92 | 1,158 | 0,517 | 0,442 |
| Une implication limitée dans les activités de mon ministère/agence. | 3,49 | 1,633 | | |
| Une formation uniquement en fonction du poste que j'occupe actuellement. | 3,92 | 1,731 | | |
| Un emploi comportant des responsabilités spécifiques et bien définies. | 4,36 | 1,498 | | |

Le tableau XXXVI révèle les résultats de validité de convergence de l'indice *Étroitesse*. L'indice global a une faible validité de convergence. Les valeurs de ratios critiques sont supérieures au seuil critique de 1,96 (7,134 et 10,125). Cependant, à 0,22, la valeur du Rhô de convergence est nettement sous le seuil minimal de 0,50, ce qui signifie que seulement 22,0% de la variance des trois items spécifiés est expliquée par l'indice *Étroitesse*.

Tableau XXXVI: Validité de convergence de l'indice *Étroitesse*

| <i>Indicateur</i> | <i>Rhô de convergence</i> | <i>C.R.</i> |
|--|---------------------------|-------------|
| Indice global | 0,22 | |
| Une implication limitée dans les activités de mon ministère/agence. | | N/A* |
| Une formation uniquement en fonction du poste que j'occupe actuellement. | | 7,134 |
| Un emploi comportant des responsabilités spécifiques et bien définies. | | 10,125 |

*N/A cette variable était la variable étalon, les valeurs Ratio Critique ne se calculent pas

Les résultats de la validité discriminante de l'indice *Étroitesse* sont présentés au tableau XXXVII. Les valeurs des différences de Chi-carré obtenues sont supérieures à 3,84 avec 5,294 et 9,416. Par conséquent, nous pouvons conclure à une bonne validité discriminante de l'indice *Étroitesse*.

Tableau XXXVII: Validité discriminante de l'indice *Étroitesse*

| | <i>Différence de Chi-carré</i> |
|------------------------------------|--------------------------------|
| Étroitesse – Performance dynamique | 5,294 |
| Étroitesse – Développement externe | 9,416 |

4.1.2.8. Indice «Performance dynamique»

Les résultats des analyses descriptives et de cohérence interne de l'indice *Performance dynamique* sont présentés au tableau XXXVIII. L'indice global a une moyenne faible, sa valeur étant de 3,93 sur une possibilité de 7,00 sur l'échelle de Likert. Les moyennes des items se situent entre 4,11 pour l'item *Des critères de rendement clairement établis*, et 3,81 pour l'item *Un soutien pour m'aider à atteindre des objectifs de plus en plus exigeants*. Les écarts-types varient entre 1,543 et 1,612. Avec des valeurs respectives de 0,835 et de 0,812, le alpha de Cronbach (1951) et le Rhô de Jöreskog (1971) nous permettent de conclure à une bonne cohérence interne de cet indice. Ce résultat va dans le même sens que celui de Rousseau (2000) qui a obtenu un alpha de Cronbach (1951) supérieur à 0,70 pour le même indice.

Tableau XXXVIII: Indice *Performance dynamique*

| <i>Indicateur</i> | <i>Moyenne</i> | <i>Écart-type</i> | <i>Alpha de Cronbach</i> | <i>Rhô de Jöreskog</i> |
|--|----------------|-------------------|--------------------------|------------------------|
| Indice global | 3,93 | 1,378 | 0,835 | 0,812 |
| Un soutien pour m'aider à atteindre les plus hauts niveaux de rendement possibles. | 3,86 | 1,611 | | |
| Un soutien pour m'aider à atteindre des objectifs de plus en plus exigeants. | 3,81 | 1,543 | | |
| Des critères de rendement clairement établis. | 4,11 | 1,612 | | |

Tel que l'indiquent les résultats au tableau XXXIX, l'indice *Performance dynamique* a une bonne validité de convergence. À 20,098 et 25,003, les valeurs des ratios critiques sont nettement supérieures au seuil critique de 1,96. De même, la valeur du Rhô de convergence se situe à 0,593, soit au-dessus de 0,50. Cela signifie que 59,3% de la variance des trois items spécifiés est expliquée par l'indice *Performance dynamique*.

Tableau XXXIX: Validité de convergence de l'indice *Performance dynamique*

| <i>Indicateur</i> | <i>Rhô de convergence</i> | <i>C.R.</i> |
|--|---------------------------|-------------|
| Indice global | 0,593 | |
| Un soutien pour m'aider à atteindre les plus hauts niveaux de rendement possibles. | | N/A* |
| Un soutien pour m'aider à atteindre des objectifs de plus en plus exigeants. | | 20,098 |
| Des critères de rendement clairement établis. | | 25,003 |

*N/A cette variable était la variable étalon, les valeurs Ratio Critique ne se calculent pas

Le tableau XL présente les résultats de validité discriminante de l'indice *Performance dynamique*. Nous en concluons que l'indice global a une bonne validité discriminante, car à 98,858 la valeur de la différence de Chi-carré est au-dessus de 3,84.

Tableau XL: Validité discriminante de l'indice *Performance dynamique*

| | <i>Différence de Chi-carré</i> |
|---|--------------------------------|
| Performance dynamique – Développement externe | 98,858 |

4.1.2.9. Indice «Développement externe»

Les résultats des analyses descriptives et de cohérence interne de l'indice *Développement externe* se trouvent au tableau XLI. L'indice global a une moyenne faible avec une valeur de 3,18. Il en est de même pour les moyennes des items spécifiés qui sont entre 3,68 pour l'item *Des occasions d'emploi dans l'administration publique fédérale du Canada* et 2,03 pour l'item *Des occasions d'emploi dans des organisations du secteur privé*. Les écarts-types varient entre 1,615 et 1,808. L'indice global a une bonne cohérence interne avec un alpha de Cronbach (1951) de 0,783 et un Rhô de Jöreskog (1971) de 0,723. Cela rejoint le résultat de Rousseau (2000) qui a observé pour le même indice un alpha de Cronbach (1951) supérieur à 0,70.

Tableau XLI: Indice *Développement externe*

| <i>Indicateur</i> | <i>Moyenne</i> | <i>Écart-type</i> | <i>Alpha de Cronbach</i> | <i>Rhô de Jöreskog</i> |
|--|----------------|-------------------|--------------------------|------------------------|
| Indice global | 3,18 | 1,368 | 0,783 | 0,723 |
| De l'aide pour développer des compétences recherchées sur le marché de l'emploi. | 3,54 | 1,808 | | |
| Des affectations de travail qui renforcent ma valeur sur le marché de l'emploi. | 3,49 | 1,807 | | |
| Des occasions d'emploi dans l'administration publique fédérale du Canada. | 3,68 | 1,793 | | |
| Des occasions d'emploi dans des organisations du secteur privé. | 2,03 | 1,615 | | |

Tel qu'il est possible de constater au tableau XLII, l'indice *Développement externe* présente toutefois une mauvaise validité de convergence et ce, même si les valeurs de ratios critiques obtenues sont supérieures au seuil critique de 1,96. Avec une valeur de 0,405, le Rhô de convergence est inférieur à 0,50. Cela signifie que 40,5% de la variance des quatre items spécifiés est expliquée par l'indice *Développement externe*.

Tableau XLII: Validité de convergence de l'indice *Développement externe*

| <i>Indicateur</i> | <i>Rhô de convergence</i> | <i>C.R.</i> |
|--|---------------------------|-------------|
| Indice global | 0,405 | |
| De l'aide pour développer des compétences recherchées sur le marché de l'emploi. | | N/A* |
| Des affectations de travail qui renforcent ma valeur sur le marché de l'emploi. | | 18,876 |
| Des occasions d'emploi dans l'administration publique fédérale du Canada. | | 15,754 |
| Des occasions d'emploi dans des organisations du secteur privé. | | 10,497 |

*N/A cette variable était la variable étalon, les valeurs Ratio Critique ne se calculent pas

4.1.2.10. Indice de «Respect global du contrat psychologique»

Outre les neuf dimensions des conditions d'emploi, rappelons que nous avons également eu recours à un indice global de respect du contrat psychologique,

conformément à Turnley et Feldman (2000), ainsi qu'à Sutton et Griffin (2004). Nous avons obtenu cet indice par la moyenne des vingt-six indicateurs retenus suite au pré-test.

Les tableaux XLIII à XLV (page 151) présente les résultats de l'indice de *Respect global du contrat psychologique*. L'indice global a une moyenne de 4,10. Les moyennes des items varient entre 5,19 pour l'item *Une stabilité d'emploi*, et 2,01 pour l'item *Des occasions de développement dans des organisations du secteur privé*. Les écarts-types se situent entre 1,552 et 2,084. L'indice global a une bonne cohérence interne avec un alpha de Cronbach (1951) de 0,943 et un Rhô de Jöreskog (1971) de 0,928.

L'indice de *Respect global du contrat psychologique* rencontre une des deux conditions de validité de convergence de Fornell et Larcker (1981). L'examen du Rhô de convergence indique une faible validité de convergence. Sa valeur de 0,344 se situe en effet sous le seuil minimal de 0,50, ce qui signifie que 34,4% de la variance des vingt-six items spécifiés est expliquée par l'indice de *Respect global du contrat psychologique*. Par contre, le critère du ratio critique indique une bonne validité de convergence, puisque les valeurs obtenues sont supérieures au seuil critique de 1,96, se situant entre 7,481 et 17,907.

Tableau XLIII : Indice de respect global du contrat psychologique

| <i>Indicateur</i> | <i>Moyenne</i> | <i>Écart- type</i> | <i>Alpha</i> | <i>Rhô de Jöreskog</i> | <i>Rhô de convergence</i> | <i>C.R.</i> |
|---|----------------|------------------------|--------------|----------------------------|-------------------------------|-------------|
| Moyenne globale de l'indice | 4,10 | 1,029 | 0,943 | 0,928 | 0,344 | |
| Le respect de ma situation personnelle. | 4,54 | 1,673 | | | | N/A* |
| Des relations interpersonnelles positives entre les collègues de travail. | 4,40 | 1,608 | | | | 15,866 |
| Une attitude souple envers la conciliation de ma vie professionnelle et de ma vie privée. | 4,47 | 1,627 | | | | 14,510 |
| Un emploi qui me procure beaucoup d'autonomie. | 4,76 | 1,574 | | | | 14,898 |
| Des occasions d'avancement dans mon ministère/agence. | 3,63 | 1,702 | | | | 16,721 |
| Une bonne ambiance de travail. | 4,41 | 1,694 | | | | 16,911 |
| Un travail qui comporte de grandes responsabilités. | 4,69 | 1,570 | | | | 13,930 |
| Un programme intéressant de rémunération et d'avantages sociaux. | 4,80 | 1,644 | | | | 11,478 |
| Des occasions de perfectionnement professionnel dans mon ministère/agence. | 4,17 | 1,800 | | | | 16,784 |
| Une bonne collaboration employeur-employé. | 4,61 | 1,576 | | | | 17,347 |
| De l'aide pour développer des compétences recherchées sur le marché de l'emploi. | 3,54 | 1,861 | | | | 15,680 |

*N/A cette variable était la variable étalon, les valeurs Ratio Critique ne se calculent pas

Tableau XLIV : Indice de respect global du contrat psychologique (suite)

| <i>Indicateur</i> | <i>Moyenne</i> | <i>Écart- type</i> | <i>Alpha</i> | <i>Rhô de Jöreskog</i> | <i>Rhô de convergence</i> | <i>C.R.</i> |
|---|----------------|------------------------|--------------|----------------------------|-------------------------------|-------------|
| La possibilité de profiter d'un horaire variable qui répond à mes besoins personnels. | 4,50 | 1,849 | | | | 11,364 |
| Une stabilité d'emploi. | 5,19 | 1,742 | | | | 10,595 |
| Des occasions d'utiliser mes compétences et mes capacités. | 4,69 | 1,676 | | | | 16,522 |
| Des occasions d'emploi dans l'administration publique fédérale du Canada. | 3,73 | 1,848 | | | | 13,452 |
| Des affectations de travail qui renforcent ma valeur sur le marché de l'emploi. | 3,51 | 1,839 | | | | 15,868 |
| Un soutien pour m'aider à atteindre les plus hauts niveaux de rendement possibles. | 3,93 | 1,711 | | | | 17,907 |
| Des critères de rendement clairement établis. | 4,16 | 1,711 | | | | 15,156 |
| Des avantages et des primes. | 3,35 | 2,084 | | | | 11,045 |
| Une implication dans les activités de mon ministère/agence. | 3,32 | 1,732 | | | | 9,078 |
| Des hausses salariales fondées sur le rendement. | 2,18 | 1,757 | | | | 9,098 |
| Un emploi comportant des responsabilités spécifiques et bien définies. | 4,36 | 1,552 | | | | 14,460 |
| Des occasions de promotion dans mon ministère/agence. | 3,55 | 1,899 | | | | 15,838 |

*N/A cette variable était la variable étalon, les valeurs Ratio Critique ne se calculent pas

Tableau XLV : Indice de respect global du contrat psychologique (suite)

| <i>Indicateur</i> | <i>Moyenne</i> | <i>Écart-type</i> | <i>Alpha</i> | <i>Rhô de Jöreskog</i> | <i>Rhô de convergence</i> | <i>C.R.</i> |
|--|----------------|-------------------|--------------|------------------------|---------------------------|-------------|
| Une formation uniquement en fonction du poste que j'occupe actuellement. | 3,72 | 1,834 | | | | 7,773 |
| Un soutien pour m'aider à atteindre des objectifs de plus en plus exigeants. | 3,78 | 1,634 | | | | 17,210 |
| Des occasions d'emploi dans des organisations du secteur privé. | 2,01 | 1,661 | | | | 7,481 |

*N/A cette variable était la variable étalon, les valeurs Ratio Critique ne se calculent pas

4.1.2.11. Ajustement des modèles de mesure de «respect des conditions d'emploi» et de «l'indice global de respect du contrat psychologique»

Tel que spécifié au chapitre trois, suite aux analyses de cohérence interne, de validité de convergence et de validité discriminante, dans l'optique de compléter la vérification de la qualité de l'échelle, nous avons vérifié l'ajustement du modèle de mesure de respect des conditions d'emploi à l'aide des indices retenus. Le modèle de mesure fait le lien entre les variables latentes, que sont les conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique, et les variables observables, soit les items. Dans le tableau XLVI, la *p-value* de 0,000 liée à la statistique χ^2 fait ressortir un manque d'ajustement potentiel du modèle de mesure de respect des conditions d'emploi à la réalité des données. Nous devons toutefois tenir compte du fait que cette situation pourrait s'expliquer par le nombre de paramètres élevé à estimer (78) et la grande taille de l'échantillon (N=791). Sur ce point, les auteurs Hair, Anderson, Tatham, et Black (1998) portent un bémol à l'impact de cette statistique sur la qualité du modèle. Les statistiques GFI et AGFI abondent dans le même sens, puisque qu'avec des valeurs de 0,875 et de 0,835, elles sont sous le seuil de 0,90. Le RMR indique que les corrélations résiduelles moyennes sont de l'ordre de 0,114, ce qui est tolérable. L'ajustement global du modèle de mesure de respect des conditions d'emploi ne semble donc pas se révéler intéressant. Les statistiques incrémentales semblent elles aussi faire ressortir une mauvaise qualité du modèle de mesure de respect des conditions d'emploi

constitutives du contrat psychologique, puisque les valeurs du NFI et du TLI sont sous le seuil de 0,90, avec 0,861 et 0,859. Cependant, il est permis en recherche d'avoir de moins bons résultats lors de la création de nouvelles échelles. Rappelons à ce sujet que nous avons bâti cette échelle à partir de diverses conditions d'emploi issues des écrits antérieurs, notamment Rousseau (2000), ainsi que De Vos, Buyens, et Schalk (2003). Dans ce contexte, nous dirions que le modèle de mesure de respect des conditions d'emploi est intéressant et laisse place à d'éventuelles réflexions. L'indice de χ^2 normé, par contre, indique une bonne parcimonie du modèle de mesure de respect des conditions d'emploi. Sa valeur à 1,664 se situe entre 1 et 2, donc à un niveau très satisfaisant. Somme toutes, compte tenu de la nature en développement de l'échelle, nous concluons que le modèle de mesure de respect des conditions d'emploi est prometteur et qu'il nous permet de regarder le respect du contrat psychologique par des conditions d'emploi précises. Rappelons que selon les auteurs Roussel, Durrieu, Campoy, et El Akremi (2002) la vérification de l'ajustement du modèle de mesure est une étape qui reste relative.

Tableau XLVI: Indice d'ajustement du respect des conditions d'emploi

| Indices absolus | | | | | |
|-----------------------|-------|-------|---------|-----|-----------|
| χ^2 | NPAR | CMIN | DF | P | P CMIN/DF |
| | | 78 | 1314,67 | 247 | 0,000 |
| GFI/RMR | RMR | GFI | AGFI | | |
| | 0,114 | 0,875 | 0,835 | | |
| Indices incrémentaux | | | | | |
| NFI/TLI | NFI | TLI | | | |
| | 0,861 | 0,859 | | | |
| Indices de parcimonie | | | | | |
| χ^2 normé | FMIN | | | | |
| | 1,664 | | | | |

Les résultats de la vérification de l'ajustement du modèle de mesure de l'indice global de respect du contrat psychologique sont présentés au tableau XLVII (page 154). La *p-value* de 0,000 liée à la statistique χ^2 fait ressortir un manque d'ajustement potentiel du

modèle de mesure de l'indice global de respect du contrat psychologique à la réalité des données. Il est possible que cette situation puisse s'expliquer en partie par la grande taille de l'échantillon (N=791). Sur ce point, rappelons que les auteurs Hair, Anderson, Tatham, et Black (1998) portent un bémol à l'impact de cette statistique sur la qualité du modèle. Les statistiques GFI et AGFI semblent aller dans le même sens avec des valeurs respectives de 0,758 et 0,716, soit sous le seuil de 0,90. La valeur du RMR indique que les corrélations résiduelles moyennes sont de l'ordre de 0,141, ce qui est tolérable. L'ajustement global de ce modèle de mesure ne semble pas se révéler intéressant. Les statistiques incrémentales vont également dans ce sens. Les valeurs du NFI (0,721) et du TLI (0,721) sont sous le seuil de 0,90. Cependant, comme il est permis en recherche d'avoir de moins bons résultats lors de la création de nouvelles échelles, nous pouvons dire que notre modèle de mesure de l'indice global de respect du contrat psychologique est intéressant et laisse place à d'éventuelles réflexions. Au niveau de la parcimonie du modèle, l'indice de χ^2 normé avec une valeur de 3,406 se situe sous le seuil maximal qui peut s'étendre jusqu'à 5. Ce résultat semble satisfaisant. Rappelons que la rupture du contrat psychologique est la plupart du temps mesurée à l'aide d'un indice global. Or, cet indice n'est pas toujours obtenu à partir des mêmes items de base. C'est pourquoi nous pouvons conclure que notre modèle de mesure de l'indice global de respect du contrat psychologique présente une avancée intéressante, malgré le fait qu'il reste du travail à faire.

Tableau XLVII: Indice d'ajustement du respect global du contrat psychologique

| Indices absolus | | | | | |
|-----------------------|-------|-------|----------|-----|-----------|
| χ^2 | NPAR | CMIN | DF | P | P CMIN/DF |
| | | 52 | 2690,867 | 299 | 0,000 |
| GFI/RMR | RMR | GFI | AGFI | | |
| | 0,141 | 0,758 | 0,716 | | |
| Indices incrémentaux | | | | | |
| NFI/TLI | NFI | TLI | | | |
| | 0,721 | 0,721 | | | |
| Indices de parcimonie | | | | | |
| χ^2 normé | FMIN | | | | |
| | 3,406 | | | | |

La vérification de l'ajustement des modèles de mesure de respect des conditions d'emploi et de l'indice global de respect du contrat psychologique semble suggérer que le fait de mesurer le respect du contrat psychologique par des conditions d'emploi particulières serait une meilleure idée que le recours à un indice global de respect du contrat psychologique. L'ajustement du modèle de mesure de respect des conditions d'emploi, quoique encore imparfait, semble plus fort que celui de notre modèle de mesure de l'indice global de respect du contrat psychologique, à la lumière notamment des indices incrémentaux et de parcimonie que nous avons retenus.

4.1.3. Statistiques descriptives des variables dépendantes

Rappelons que les variables dépendantes retenues dans les modèles de recherche sont le cynisme cognitif, la voix et le silence. Le cynisme cognitif a été mesuré à l'aide de cinq items de Dean, Brandes, et Dharwadkar (1998). Préalablement aux analyses, deux items ont été inversés pour tenir compte de la formulation des questions. Ces items sont : *Je crois que mon ministère/agence donne toujours suite à ses intentions déclarées (R)* et *Lorsque mon ministère/agence affirme qu'il va faire quelque chose, je sais que cela va se réaliser (R)*.

Le tableau XLVIII présente les résultats de l'indice du *cynisme cognitif*. La moyenne globale de l'indice est faible se situant à 3,94 sur une possibilité de 7,00 sur l'échelle de Likert, ce qui signifie que les répondants sont peu cyniques. L'item *Lorsque mon ministère/agence affirme qu'il va faire quelque chose, je sais que cela va se réaliser* (R) présente la moyenne la plus élevée avec 4,34, alors que l'item *Je crois que les politiques, buts et pratiques de mon ministère/agence ont peu de choses en commun* a la moyenne la plus faible avec 3,56. Les écarts-types varient entre 1,484 et 1,722.

La cohérence interne de l'indice global a été mesurée par deux indicateurs. Le alpha de Cronbach (1951) révèle une bonne cohérence interne avec une valeur de 0,766. Ce résultat est toutefois plus faible que celui obtenu par Johnson et O'Leary-Kelly (2003) avec un alpha de Cronbach (1951) de 0,89. De la même façon que le coefficient alpha, le Rhô de Jöreskog (1971) indique une bonne cohérence interne avec une valeur de 0,769 se situant au-dessus du seuil minimal de 0,70.

Tableau XLVIII : Indice du cynisme cognitif

| <i>Indicateur</i> | <i>Moyenne</i> | <i>Écart-type</i> | <i>Alpha</i> | <i>Rhô de Jöreskog</i> | <i>Rhô de convergence</i> | <i>C.R.</i> |
|--|----------------|-------------------|--------------|------------------------|---------------------------|-------------|
| Moyenne globale de l'indice | 3,94 | 1,129 | 0,766 | 0,769 | 0,409 | |
| Je crois que mon ministère/agence donne toujours suite à ses intentions déclarées. <u>R</u> | 4,28 | 1,484 | | | | N/A* |
| Lorsque mon ministère/agence affirme qu'il va faire quelque chose, je sais que cela va se réaliser. <u>R</u> | 4,34 | 1,519 | | | | 15,163 |
| Je crois que les politiques, buts et pratiques de mon ministère/agence ont peu de choses en commun. | 3,56 | 1,722 | | | | 14,574 |
| Je vois peu de ressemblances entre ce que mon ministère/agence déclare qu'il(elle) va faire et ce qu'il(elle) fait en réalité. | 3,68 | 1,628 | | | | 9,421 |
| Je crois que mon ministère/agence attend une chose de ses employés mais les récompense pour autre chose. | 3,84 | 1,485 | | | | 15,598 |

*N/A cette variable était la variable étalon, les valeurs Ratio Critique ne se calculent pas

L'indice de *cynisme cognitif* rencontre une des deux conditions de validité de convergence de Fornell et Larcker (1981). Le premier critère, soit celui du ratio critique, indique en effet une bonne validité de convergence, puisque les valeurs obtenues sont supérieures au seuil critique de 1,96, se situant entre 9,421 et 15,598. L'examen du Rhô de convergence indique par contre une faible validité de convergence, puisqu'il se situe à 0,409, soit en-dessous du seuil minimal de 0,50. Cela signifie que 40,9% de la variance des cinq items spécifiés est expliquée par l'indice du *cynisme cognitif*.

Tel que spécifié au chapitre trois, nous avons également vérifié l'ajustement du modèle de mesure du cynisme cognitif à l'aide des indices retenus. Dans le tableau XLIX, la *p-value* de 0,000 liée à la statistique χ^2 fait ressortir un manque d'ajustement potentiel du

modèle de mesure du cynisme cognitif à la réalité des données. Cette situation pourrait s'expliquer par la grande taille de l'échantillon (N=791). Sur ce point, les auteurs Hair, Anderson, Tatham, et Black (1998) portent d'ailleurs un bémol à l'impact de cette statistique sur la qualité du modèle. Les statistiques **GFI** et **AGFI** se situent au-dessus du seuil critique de 0,90 avec des valeurs respectives de 0,967 et de 0,902. Elles indiquent un ajustement global acceptable du modèle de mesure du cynisme cognitif. De plus, le **RMR** abonde dans le même sens en faisant ressortir que les corrélations résiduelles moyennes sont de l'ordre de 0,106, ce qui est tolérable. Les statistiques incrémentales semblent toutefois partagées. La valeur du **NFI** se situe au-dessus du seuil critique de 0,90 avec 0,939, alors que celle du **TLI**, quoique se rapprochant de la valeur critique, est inférieure avec 0,888. L'indice de χ^2 *normé* indique une mauvaise parcimonie du modèle de mesure du cynisme cognitif. Sa valeur à 0,076 est sous le seuil de 1. Somme toutes, compte tenu que presque tous les indicateurs se situent au-delà des bornes critiques, nous pouvons conclure que le modèle de mesure du cynisme cognitif représente une avancée intéressante. Rappelons que selon Roussel, Durrieu, Campoy, et El Akremi (2002) cette étape reste relative, surtout que ce modèle possède une base théorique.

Tableau XLIX: Indice d'ajustement du cynisme cognitif

| Indices absolus | | | | | |
|-----------------------|-------|-------|--------|---|-----------|
| χ^2 | NPAR | CMIN | DF | P | P CMIN/DF |
| | | 10 | 59,895 | 5 | 0,000 |
| GFI/RMR | RMR | GFI | AGFI | | |
| | 0,106 | 0,967 | 0,902 | | |
| Indices incrémentaux | | | | | |
| NFI/TLI | NFI | TLI | | | |
| | 0,939 | 0,888 | | | |
| Indices de parcimonie | | | | | |
| χ^2 <i>normé</i> | FMIN | | | | |
| | 0,076 | | | | |

Pour mesurer la voix, nous avons retenu l'échelle de Van Dyne, Ang, et Botero (2003) qui mesure la voix comme un comportement individuel à l'égard de l'organisation. Cette échelle présente trois types de voix mesurés chacun par cinq items. Rappelons que l'échelle contient deux types de voix négatives, soit la voix d'acquiescement et la voix défensive, ainsi qu'un type de voix positive, c'est-à-dire la voix prosociale. Suite au prétest du questionnaire, nous avons conservé deux items par type de voix. Le tableau L présente les résultats associés aux trois types de voix, soit ceux relatifs aux statistiques descriptives et à la vérification de la cohérence interne. Comme nous n'avons retenu que deux items par types de voix, nous n'avons pas procédé à la vérification de la validité de convergence et de la validité discriminante. Rappelons que ces analyses requièrent un minimum de trois items par dimension (Cadieux, 2004).

Tableau L: Indices de la voix

| <i>Indicateur</i> | <i>Moyenne</i> | <i>Écart-type</i> | <i>Alpha</i> |
|--|----------------|-------------------|--------------|
| Voix défensive | | | |
| Moyenne de l'indice global | 2,20 | 1,136 | 0,519 |
| J'exprime des idées qui font porter l'attention sur autrui, par crainte. | 1,86 | 1,242 | |
| Je me range du point de vue des autres et manifeste mon appui au groupe par souci de protection personnelle. | 2,53 | 1,512 | |
| Voix d'acquiescement | | | |
| Moyenne de l'indice global | 2,98 | 1,283 | 0,470 |
| J'accorde un appui passif aux idées des autres parce que je me suis désengagé. | 2,42 | 1,540 | |
| Je conviens passivement avec d'autres des solutions à apporter à des problèmes. | 3,55 | 1,634 | |
| Voix prosociale | | | |
| Moyenne de l'indice global | 5,16 | 1,157 | 0,620 |
| Je propose des solutions aux problèmes par souci de collaboration au profit de mon ministère/agence. | 5,30 | 1,401 | |
| Je propose des changements car je me préoccupe de façon constructive de mon ministère/agence. | 5,02 | 1,317 | |

La moyenne de l'indice global de la *voix défensive* est faible avec une valeur de 2,20 sur une possibilité de 7,00 sur l'échelle de Likert. Les deux items retenus vont dans la même direction avec des moyennes respectives de 1,86 et de 2,53 pour les items *J'exprime des idées qui font porter l'attention sur autrui, par crainte* et *Je me range du point de vue des autres et manifeste mon appui au groupe par souci de protection personnelle*. Cela signifie que les répondants ont peu tendance à s'exprimer sur leur travail sans faire valoir leurs vraies opinions par peur. Les écarts-types sont de l'ordre de 1,242 et 1,512. L'indice global offre une faible cohérence interne avec un alpha de Cronbach (1951) de 0,519, soit sous le seuil minimal de 0,70.

Les résultats de la *voix d'acquiescement* révèlent également une moyenne faible de l'indice global se situant à 2,98, ce qui signifie que les répondants ont peu tendance à se soumettre aux opinions prépondérantes en croyant ne pas être en mesure de changer les choses. L'item *Je conviens passivement avec d'autres des solutions à apporter à des problèmes* a la moyenne la plus élevée avec 3,55, comparativement à une moyenne de 2,42 pour l'item *J'accorde un appui passif aux idées des autres parce que je me suis désengagé*. Les écarts-types se situent à 1,540 et 1,634. L'indice global offre une faible cohérence interne avec un alpha de Cronbach (1951) de 0,470, qui se situe sous le seuil minimal de 0,70.

Les résultats de la *voix prosociale* révèlent une moyenne élevée de l'indice global se situant à 5,16, tout comme les moyennes des deux items, soit 5,30 pour l'item *Je propose des solutions aux problèmes par souci de collaboration au profit de mon ministère/agence* et 5,02 pour l'item *Je propose des changements car je me préoccupe de façon constructive de mon ministère/agence*. Les répondants expriment donc davantage leurs idées, leurs informations et leurs opinions en lien avec le travail dans une optique de contribution productive, sur la base de motifs de coopération. Les écarts-types se situent à 1,317 et 1,401. La cohérence interne de l'indice global, sans être considérée comme bonne, est plus élevée que celle des deux autres types de voix avec un alpha de Cronbach (1951) de 0,620.

Le silence est mesuré à l'aide de l'échelle proposée par Van Dyne, Ang, et Botero (2003). Ces auteurs font la distinction entre trois types de silence parmi lesquels, rappelons-le, se trouvent deux types de silence à connotation négative, soit le silence d'acquiescement et le silence défensif, ainsi qu'un type de silence positif, soit le silence prosocial. Tout comme pour la voix, l'échelle initiale compte cinq items par type de silence. Suite au prétest, nous avons conservé deux items sur les cinq. Nous avons procédé, comme pour la voix, à des analyses descriptives et à la vérification de la cohérence interne par le alpha de Cronbach (1951). Le tableau LI présente les résultats obtenus pour chacun des types de silence.

Tableau LI: Indices du silence

| <i>Indicateur</i> | <i>Moyenne</i> | <i>Écart-type</i> | <i>Alpha</i> |
|--|----------------|-------------------|--------------|
| Silence défensif | | | |
| Moyenne de l'indice global | 2,02 | 1,203 | 0,474 |
| Je ne propose pas de changements de vive voix, par crainte. | 2,13 | 1,537 | |
| J'ometts d'exprimer des données pertinentes pour me protéger. | 1,92 | 1,433 | |
| Silence d'acquiescement | | | |
| Moyenne de l'indice global | 2,43 | 1,440 | 0,688 |
| Je ne suis pas disposé à proposer des changements car je me suis désengagé de mon ministère/agence. | 2,22 | 1,590 | |
| Je n'ai pas envie de partager mes idées par passivité, résignation. | 2,64 | 1,707 | |
| Silence prosocial | | | |
| Moyenne de l'indice global | 4,39 | 1,769 | 0,457 |
| Je résiste aux efforts des autres qui me pressent de partager des informations confidentielles sur mon ministère/agence. | 3,61 | 2,362 | |
| Je refuse de divulguer de l'information qui pourrait nuire à mon ministère/agence. | 5,17 | 2,015 | |

Pour le silence défensif, l'item *Je ne propose pas de changements de vive voix, par crainte* a la moyenne la plus élevée avec 2,13, comparativement à 1,92 pour l'item *J'omets d'exprimer des données pertinentes pour me protéger*. La moyenne de l'indice global est faible avec une valeur de 2,02 sur une possibilité de 7,00 sur l'échelle de Likert, ce qui signifie que les répondants ne cachent pas d'idées pertinentes sur le travail pour se protéger des menaces externes. Les écarts-types ont des valeurs de 1,433 et 1,537. La cohérence interne de l'indice est faible avec un alpha de Cronbach (1951) de 0,474, soit nettement sous le seuil minimal de 0,70.

Pour le *silence d'acquiescement*, la moyenne de l'indice global est faible avec une valeur de 2,43, tout comme les moyennes des deux items, soit 2,64 pour l'item *Je n'ai pas envie de partager mes idées par passivité, résignation* et 2,22 pour l'item *Je ne suis pas disposé à proposer des changements car je me suis désengagé de mon ministère/agence*. Et donc, les répondants ne cachent pas d'idées pertinentes sur le travail par désengagement et résignation à la situation, sans vouloir faire d'efforts pour la changer. Les écarts-types sont de l'ordre de 2,22 et 2,64. L'indice global, avec un alpha de Cronbach (1951) de 0,688, qui se rapproche du seuil minimal de 0,70, est à la limite de l'acceptable.

Pour le *silence prosocial*, les résultats obtenus révèlent que la moyenne de l'indice global se situe à 4,39, ce qui signifie que les répondants peuvent avoir une tendance à ne pas s'exprimer intentionnellement sur le travail par souci d'aider ou de protéger les autres. Les moyennes des deux items sont nettement différentes avec une moyenne faible pour l'item *Je résiste aux efforts des autres qui me pressent de partager des informations confidentielles sur mon ministère/agence* avec une valeur de 3,61, comparativement à une moyenne élevée pour l'item *Je refuse de divulguer de l'information qui pourrait nuire à mon ministère/agence* avec une valeur de 5,17. Les écarts-types présentent des valeurs de 2,015 et 2,362. L'indice global offre une faible cohérence interne avec un alpha de Cronbach (1951) de 0,457, soit sous le seuil minimal de 0,70.

Nous croyons essentiel avant d'aller plus loin, de faire quelques précisions relatives à l'utilisation des échelles de voix et de silence que nous avons retenues. Rappelons d'abord que les échelles initiales issues de la littérature comptaient cinq items pour chaque type de voix et chaque type de silence. Tel que nous l'avons mentionné, le prétest nous a amenés à ne conserver que deux items sur les cinq. Cette procédure d'élimination est courante lors de recherches effectuées par questionnaire, d'autant plus que les échelles utilisées ici n'ont pas encore fait l'objet de validation empirique.

Un autre élément que nous tenons à préciser a trait aux faibles niveaux de cohérence interne que nous avons observés. Pour ce faire, nous avons utilisé la mesure du alpha de Cronbach (1951). Cet indicateur, qui est le plus traditionnel, s'appuie sur les corrélations moyennes entre les items d'une échelle et le nombre d'items à la base du concept étudié. Comme il est sensible au nombre d'items, le fait que nous en ayons conservés deux par variable à mesurer peut expliquer en partie les faibles niveaux que nous avons obtenus. À ce sujet d'ailleurs, il importe de mentionner que même si par convention le seuil minimal est fixé à 0,70, il est possible dans certains cas exploratoires d'assouplir ce seuil à 0,60 (Cadieux, 2004).

Également, l'étude conceptuelle de Van Dyne, Ang, et Botero (2003), d'où sont issues les échelles utilisées est sérieuse, et encore la seule à proposer un tel outil de mesure. Précisons d'ailleurs qu'en assouplissant le seuil de tolérance à 0,60, la voix prosociale ($\alpha=0,620$) et le silence d'acquiescement ($\alpha=0,688$) présentent une bonne cohérence interne. Par conséquent, et à la lumière des éléments que nous venons de mentionner, nous conservons les échelles issues des écrits plutôt que de faire des analyses factorielles exploratoires.

4.1.4. Statistiques descriptives des variables modératrices

Rappelons que les variables modératrices retenues sont la culture organisationnelle et la congruence personne-organisation. La culture organisationnelle a été mesurée par 53

items regroupés en onze dimensions. Nous avons regroupé les échelles de Zeffane (1994), ainsi que de Watkins et Marsick (1996). L'échelle de Zeffane (1994) a trait à la culture organique et à la culture bureaucratique. Cet auteur a remis en cause l'unidimensionnalité du construit de la culture organisationnelle en mettant à jour quatre dimensions que nous reprenons ici, soit les dimensions *flexibilité et adaptation et changement dans le groupe de travail* relatives à la culture organique, ainsi que les dimensions *règles et régulations et hiérarchie et spécialisation des rôles* qui font référence à la culture bureaucratique. L'échelle de Watkins et Marsick (1996) porte sur un nouveau type de culture organisationnelle qui est apparu récemment, soit la culture apprenante. Cette échelle comporte 43 items qui se répartissent en sept dimensions, soit *apprentissage continu (continuous learning)*, *communication et dialogue (inquiry and dialogue)*, *collaboration et apprentissage d'équipe (collaboration and team learning)*, *systèmes pour cerner l'apprentissage (systems to capture and share learning)*, *responsabiliser les individus (empower people)*, *connecter l'organisation (connect to the organization)* et *leadership stratégique pour l'apprentissage (strategic leadership for learning)*.

Nous avons vérifié la cohérence interne des onze dimensions de la culture organisationnelle, ainsi que la validité de convergence, la validité discriminante et l'ajustement du modèle de mesure des sept dimensions de la culture apprenante. Le nombre d'items inférieurs à trois pour certaines dimensions de la culture bureaucratique et de la culture organique explique le fait que ces dimensions n'ont pas été soumises aux mêmes analyses statistiques que les dimensions de la culture apprenante.

Le tableau LII présente les résultats de l'indice *Flexibilité et adaptation* de la culture organique. L'indice global a une moyenne se situant à un niveau élevé avec une valeur de 4,46. Les moyennes des items ont des valeurs semblables entre 4,89 pour l'item *Il est primordial que tous aient l'occasion de développer leurs talents et leurs habiletés* et 4,14 pour l'item *Les personnes concernées passent en revue les politiques organisationnelles avant leur mise en œuvre*. Les écarts-types varient entre 1,367 et 1,641. L'indice global a

une bonne cohérence interne, puisque la valeur du alpha de Cronbach (1951) est plus élevée que 0,70, se situant à 0,765.

Tableau LII: Indice *Flexibilité et adaptation*

| <i>Indicateur</i> | <i>Moyenne</i> | <i>Écart-type</i> | <i>Alpha</i> |
|---|----------------|-------------------|--------------|
| Indice global | 4,46 | 1,233 | 0,765 |
| Il est primordial que tous aient l'occasion de développer leurs talents et leurs habiletés. | 4,89 | 1,641 | |
| L'accent est mis sur l'adaptation efficace à un environnement en mutation constante. | 4,36 | 1,462 | |
| Les personnes concernées passent en revue les politiques organisationnelles avant leur mise en œuvre. | 4,14 | 1,367 | |

L'indice *Changement dans le groupe de travail* de la culture organique, tel que le rapporte le tableau LIII, ne comporte qu'un seul item, dont la moyenne se situe à un niveau élevé à 4,58, avec un écart-type de 1,762. Compte tenu du nombre d'items de cet indice, nous n'avons pu vérifier la cohérence interne.

Tableau LIII: Indice *Changement dans le groupe de travail*

| <i>Indicateur</i> | <i>Moyenne</i> | <i>Écart-type</i> | <i>Alpha</i> |
|---|----------------|-------------------|--------------|
| Les groupes de travail sont le plus souvent temporaires, et ils changent fréquemment. | 4,58 | 1,762 | |

Les résultats de l'indice *Règles et régulations* de la culture bureaucratique sont présentés au tableau LIV. L'indice global a une moyenne élevée avec une valeur de 4,89. L'item *Tous les employés connaissent leur superviseur immédiat; les liens hiérarchiques sont clairement définis* a la moyenne la plus élevée avec 5,71, alors que l'item *Les emplois sont clairement définis; tous les intéressés savent exactement ce qui est attendu du titulaire d'un emploi particulier* a la moyenne la plus faible avec 4,25. Les écarts-types varient entre 1,303 et 1,535. La cohérence interne de l'indice global est bonne, puisque la valeur du alpha de Cronbach (1951) est de 0,777.

Tableau LIV: Indice Règles et régulations

| <i>Indicateur</i> | <i>Moyenne</i> | <i>Écart-type</i> | <i>Alpha</i> |
|--|----------------|-------------------|--------------|
| Indice global | 4,89 | 1,095 | 0,777 |
| Les emplois sont clairement définis; tous les intéressés savent exactement ce qui est attendu du titulaire d'un emploi particulier. | 4,25 | 1,535 | |
| Tous les employés connaissent leur superviseur immédiat; les liens hiérarchiques sont clairement définis. | 5,71 | 1,303 | |
| Les activités normalisées sont toujours l'objet de procédures clairement détaillées qui définissent la suite des mesures que tous doivent respecter. | 4,62 | 1,379 | |
| Les employés doivent respecter rigoureusement des règles et des procédures claires. | 4,97 | 1,430 | |

Le tableau LV s'attarde aux résultats de l'indice *Hiérarchie et spécialisation des rôles* de la culture bureaucratique. L'indice global a une moyenne élevée avec une valeur de 4,27. Les moyennes des items se situent à des niveaux semblables avec des valeurs de 4,69 et 3,85. Les écarts-types varient entre 1,423 et 1,545. Le alpha de Cronbach (1951) de l'indice global est à 0,515, soit sous le seuil minimal de 0,70. L'indice *Hiérarchie et spécialisation des rôles* présente donc une faible cohérence interne.

Tableau LV: Indice Hiérarchie et spécialisation des rôles

| <i>Indicateur</i> | <i>Moyenne</i> | <i>Écart-type</i> | <i>Alpha</i> |
|--|----------------|-------------------|--------------|
| Indice global | 4,27 | 1,219 | 0,515 |
| La haute direction examine et approuve, selon le cas, toutes les décisions prises. | 4,69 | 1,545 | |
| Les emplois sont normalement ventilés en petites tâches hautement spécialisées. | 3,85 | 1,423 | |

Les résultats des analyses descriptives et de cohérence interne de l'indice *Apprentissage continu* de la culture apprenante sont rapportés au tableau LVI. L'indice global a une moyenne faible avec une valeur de 3,28. Les moyennes des items varient entre 4,12 pour l'item *Les gens apprennent les uns des autres* et 2,49 pour l'item *L'apprentissage est récompensé*. Les écarts-types se situent entre 1,378 et 1,588. Les résultats montrent que

l'indice global a une bonne cohérence interne, puisque avec chacun une valeur de 0,848, le alpha de Cronbach (1951) et le Rhô de Jöreskog (1971) sont supérieurs à 0,70. Ce résultat se compare à celui de Yang (2003) qui a obtenu des alpha de Cronbach (1951) se situant entre 0,80 et 0,87 pour chacune des dimensions de la culture apprenante.

Tableau LVI: Indice *Apprentissage continu*

| <i>Indicateur</i> | <i>Moyenne</i> | <i>Écart-type</i> | <i>Alpha de Cronbach (1951)</i> | <i>Rhô de Jöreskog (1971)</i> |
|---|----------------|-------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| Indice global | 3,28 | 1,07 | 0,848 | 0,848 |
| Les gens discutent ouvertement des erreurs afin d'en tirer des leçons. | 3,38 | 1,497 | | |
| Les gens recensent les compétences qu'exigeront les tâches futures. | 3,07 | 1,458 | | |
| Les gens apprennent les uns des autres. | 4,12 | 1,469 | | |
| Les gens ont accès à des fonds et à d'autres ressources à l'appui de leur apprentissage. | 3,60 | 1,588 | | |
| Les gens disposent du temps voulu pour poursuivre leur apprentissage. | 3,25 | 1,561 | | |
| Les gens considèrent les problèmes dans le milieu de travail comme des occasions d'apprentissage. | 3,06 | 1,378 | | |
| L'apprentissage est récompensé. | 2,49 | 1,391 | | |

Les résultats de la validité de convergence de l'indice *Apprentissage continu* sont présentés au tableau LVII. L'indice global révèle une bonne validité de convergence. Les valeurs de ratios critiques se situent au-dessus du seuil critique de 1,96. Également, avec une valeur de 0,518, le Rhô de convergence se situe légèrement au-dessus du seuil minimal de 0,50. Cela signifie que 51,8% de la variance des sept items spécifiés est expliquée par l'indice global.

Tableau LVII: Validité de convergence de l'indice *Apprentissage continu*

| <i>Indicateur</i> | <i>Rhô de convergence</i> | <i>C.R.</i> |
|---|---------------------------|-------------|
| Indice global | 0,518 | |
| Les gens discutent ouvertement des erreurs afin d'en tirer des leçons. | | N/A* |
| Les gens recensent les compétences qu'exigeront les tâches futures. | | 17,698 |
| Les gens apprennent les uns des autres. | | 15,591 |
| Les gens ont accès à des fonds et à d'autres ressources à l'appui de leur apprentissage. | | 17,110 |
| Les gens disposent du temps voulu pour poursuivre leur apprentissage. | | 16,848 |
| Les gens considèrent les problèmes dans le milieu de travail comme des occasions d'apprentissage. | | 17,364 |
| L'apprentissage est récompensé. | | 16,775 |

*N/A cette variable était la variable étalon, les valeurs Ratio Critique ne se calculent pas

Le tableau LVIII présente les résultats de la validité discriminante de l'indice *Apprentissage continu*. Les résultats obtenus aux différences de Chi-carré font ressortir une bonne validité discriminante. En effet, les valeurs se situent entre 204,717 et 486,060, soit nettement au-dessus de 3,84.

Tableau LVIII: Validité discriminante de l'indice *Apprentissage continu*

| | <i>Différence de Chi-carré</i> |
|---|--------------------------------|
| Apprentissage continu - Communication et dialogue | 204,717 |
| Apprentissage continu - Collaboration et apprentissage d'équipe | 264,824 |
| Apprentissage continu - Systèmes pour cerner l'apprentissage | 264,437 |
| Apprentissage continu - Responsabiliser les individus | 388,849 |
| Apprentissage continu - Connecter l'organisation | 486,060 |
| Apprentissage continu - Leadership stratégique pour l'apprentissage | 427,792 |

Les résultats des analyses descriptives et de cohérence interne de l'indice *Communication et dialogue* de la culture apprenante sont présentés au tableau LIX. Avec une valeur de 3,51, l'indice global a une moyenne faible qui rejoint la moyenne des items. L'item *Les gens agissent avec respect envers les autres* a la moyenne la plus élevée avec 4,02, alors que l'item *Les gens échangent une rétroaction ouverte et franche* a la moyenne la plus faible avec 3,18. Les écarts-types varient entre 1,331 et 1,563. Les deux indicateurs de cohérence interne retenus indiquent une bonne cohérence interne de l'indice global. Le alpha de Cronbach (1951) obtenu se situe à 0,913, soit supérieur aux résultats de Yang (2003) qui a observé des alpha se situant entre 0,80 et 0,87. Avec une valeur de 0,912, le Rhô de Jöreskog (1971) se situe au même niveau.

Tableau LIX: Indice *Communication et dialogue*

| <i>Indicateur</i> | <i>Moyenne</i> | <i>Écart-type</i> | <i>Alpha de Cronbach</i> | <i>Rhô de Jöreskog</i> |
|---|----------------|-------------------|--------------------------|------------------------|
| Indice global | 3,51 | 1,187 | 0,913 | 0,912 |
| Les gens échangent une rétroaction ouverte et franche. | 3,18 | 1,401 | | |
| Les gens écoutent le point de vue des autres avant de parler. | 3,50 | 1,331 | | |
| Les gens sont encouragés à demander le «pourquoi» des choses, peu importe leur niveau. | 3,34 | 1,563 | | |
| Lorsque les gens offrent leur point de vue, ils invitent aussi les autres à dire ce qu'ils pensent. | 3,51 | 1,370 | | |
| Les gens agissent avec respect envers les autres. | 4,02 | 1,446 | | |
| Les gens consacrent du temps à gagner la confiance de leurs collègues. | 3,54 | 1,417 | | |

Le tableau LX rapporte les résultats de validité de convergence de l'indice *Communication et dialogue*. Les valeurs observées de ratios critiques sont supérieures au seuil critique de 1,96, tout comme le Rhô de convergence qui, à 0,635, est plus élevé que 0,50. Cela signifie que 63,5% de la variance des six items spécifiés est expliquée par l'indice global. Par conséquent, nous concluons que l'indice global a une bonne validité de convergence.

Tableau LX: Validité de convergence de l'indice *Communication et dialogue*

| <i>Indicateur</i> | <i>Rhô de convergence</i> | <i>C.R.</i> |
|---|---------------------------|-------------|
| Indice global | 0,635 | |
| Les gens échangent une rétroaction ouverte et franche. | | N/A* |
| Les gens écoutent le point de vue des autres avant de parler. | | 25,535 |
| Les gens sont encouragés à demander le «pourquoi» des choses, peu importe leur niveau. | | 24,905 |
| Lorsque les gens offrent leur point de vue, ils invitent aussi les autres à dire ce qu'ils pensent. | | 27,777 |
| Les gens agissent avec respect envers les autres. | | 25,282 |
| Les gens consacrent du temps à gagner la confiance de leurs collègues. | | 24,361 |

*N/A cette variable était la variable étalon, les valeurs Ratio Critique ne se calculent pas

En ce qui a trait à la validité discriminante du même indice, les résultats sont rapportés au tableau LXI. L'examen des différences de Chi-carré révèle que les valeurs obtenues se situant entre 320,107 et 990,708 sont toutes supérieures au seuil minimal de 3,84. Par conséquent, les résultats montrent que l'indice *Communication et dialogue* a une bonne validité discriminante.

Tableau LXI: Validité discriminante de l'indice *Communication et dialogue*

| | <i>Différence de Chi-carré</i> |
|---|--------------------------------|
| Communication et dialogue - Collaboration et apprentissage d'équipe | 320,107 |
| Communication et dialogue - Systèmes pour cerner l'apprentissage | 644,130 |
| Communication et dialogue - Responsabiliser les individus | 772,615 |
| Communication et dialogue - Connecter l'organisation | 751,631 |
| Communication et dialogue - Leadership stratégique pour l'apprentissage | 990,708 |

Les premiers résultats de l'indice *Collaboration et apprentissage d'équipe* de la culture apprenante se trouvent au tableau LXII. L'indice global a une moyenne faible dont la valeur obtenue se situe à 3,31, soit relativement au même niveau que chacun des items. Avec une moyenne de 3,88, l'item *Les équipes/groupes se concentrent à la fois sur la tâche collective et la qualité de leurs résultats* présente la moyenne la plus élevée, alors qu'avec une moyenne de 2,76, l'item *Les équipes/groupes sont récompensés de leurs réalisations collectives* a la moyenne la plus faible. Les écarts-types varient entre 1,351 et 1,629. L'indice global a une bonne cohérence interne avec un alpha de Cronbach (1951) et un Rhô de Jöreskog (1971) se situant à 0,877, soit au-dessus de 0,70. Ce résultat se compare à ce que Yang (2003) a observé avec des alpha de Cronbach (1951) obtenus entre 0,80 et 0,87 pour chaque dimension de la culture apprenante.

Tableau LXII: Indice *Collaboration et apprentissage d'équipe*

| <i>Indicateur</i> | <i>Moyenne</i> | <i>Écart-type</i> | <i>Alpha de Cronbach (1951)</i> | <i>Rhô de Jöreskog (1971)</i> |
|--|----------------|-------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| Indice global | 3,31 | 1,147 | 0,877 | 0,877 |
| Les équipes/groupes sont libres d'adapter leurs buts aux circonstances. | 3,02 | 1,351 | | |
| Les équipes/groupes traitent leurs membres en égaux, peu importe leur niveau, leur culture ou leurs autres distinctions. | 3,72 | 1,629 | | |
| Les équipes/groupes se concentrent à la fois sur la tâche collective et la qualité de leurs résultats. | 3,88 | 1,499 | | |
| Les équipes/groupes révisent leur pensée par suite de discussions ou pour tenir compte de renseignements recueillis. | 3,71 | 1,451 | | |
| Les équipes/groupes sont récompensés de leurs réalisations collectives. | 2,76 | 1,437 | | |
| Les équipes/groupes ont confiance que l'organisation donnera suite à leurs recommandations. | 2,80 | 1,366 | | |

Les résultats de l'examen de la validité de convergence de l'indice *Collaboration et apprentissage d'équipe* sont rapportés au tableau LXIII. Avec des valeurs se situant entre 16,750 et 18,938, les ratios critiques obtenus sont tous supérieurs au seuil critique de 1,96. De même, à 0,544, le Rhô de convergence est légèrement au-dessus du seuil minimal de 0,50. Cela signifie que 54,4% de la variance des six items spécifiés est expliquée par l'indice global. Par conséquent, nous concluons que l'indice *Collaboration et apprentissage d'équipe* a une bonne validité de convergence.

Tableau LXIII: Validité de convergence de l'indice *Collaboration et apprentissage d'équipe*

| <i>Indicateur</i> | <i>Rhô de convergence</i> | <i>C.R.</i> |
|--|---------------------------|-------------|
| Indice global | 0,544 | |
| Les équipes/groupes sont libres d'adapter leurs buts aux circonstances. | | N/A* |
| Les équipes/groupes traitent leurs membres en égaux, peu importe leur niveau, leur culture ou leurs autres distinctions. | | 17,805 |
| Les équipes/groupes se concentrent à la fois sur la tâche collective et la qualité de leurs résultats. | | 18,687 |
| Les équipes/groupes révisent leur pensée par suite de discussions ou pour tenir compte de renseignements recueillis. | | 18,847 |
| Les équipes/groupes sont récompensés de leurs réalisations collectives. | | 16,750 |
| Les équipes/groupes ont confiance que l'organisation donnera suite à leurs recommandations. | | 18,938 |

*N/A cette variable était la variable étalon, les valeurs Ratio Critique ne se calculent pas

Le tableau LXIV présente les résultats de la validité discriminante de l'indice *Collaboration et apprentissage d'équipe*. L'examen des différences de Chi-carré obtenues fait ressortir une bonne validité discriminante. En effet, en se situant entre 317,012 et 570,606, les valeurs sont nettement au-dessus de 3,84.

Tableau LXIV: Validité discriminante de l'indice *Collaboration et apprentissage d'équipe*

| | <i>Différence de Chi-carré</i> |
|---|--------------------------------|
| Collaboration et apprentissage d'équipe - Systèmes pour cerner l'apprentissage | 392,658 |
| Collaboration et apprentissage d'équipe - Responsabiliser les individus | 340,947 |
| Collaboration et apprentissage d'équipe - Connecter l'organisation | 317,012 |
| Collaboration et apprentissage d'équipe - Leadership stratégique pour l'apprentissage | 570,606 |

En ce qui a trait à l'indice *Systèmes pour cerner l'apprentissage* de la culture apprenante, les résultats des analyses descriptives et de cohérence interne sont rapportés au tableau LXV. La moyenne de l'indice global, tout comme les moyennes des items spécifiés, est faible. Sa valeur se situe à 3,13 sur une possibilité de 7,00 sur l'échelle de Likert. Les moyennes des items sont entre 3,61 pour l'item *Permet aux gens d'obtenir de l'information à n'importe quel moment, rapidement et aisément*, et 2,93 pour l'item *Offre à tous les employés les enseignements tirés de l'expérience*. Les écarts-types varient entre 1,410 et 1,712. L'indice global présente une bonne cohérence interne avec des valeurs respectives obtenues de 0,866 et de 0,865 pour le alpha de Cronbach (1951) et le Rhô de Jöreskog (1971). Ce résultat est comparable à celui obtenu par Yang (2003).

Tableau LXV: Indice *Systèmes pour cerner l'apprentissage*

| <i>Indicateur</i> | <i>Moyenne</i> | <i>Écart-type</i> | <i>Alpha de Cronbach (1951)</i> | <i>Rhô de Jöreskog (1971)</i> |
|---|----------------|-------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| Indice global | 3,13 | 1,198 | 0,866 | 0,865 |
| Fait appel à la communication bidirectionnelle régulièrement, par exemple systèmes de suggestions, tableaux d'affichage électroniques, réunions générales/ouvertes. | 3,09 | 1,449 | | |
| Permet aux gens d'obtenir de l'information à n'importe quel moment, rapidement et aisément. | 3,61 | 1,410 | | |
| Tient une base de données à jour des compétences des employés. | 3,05 | 1,712 | | |
| Établit des systèmes pour mesurer l'écart entre le rendement actuel et le rendement prévu. | 3,07 | 1,646 | | |
| Offre à tous les employés les enseignements tirés de l'expérience. | 2,93 | 1,472 | | |
| Mesure les résultats du temps et des ressources consacrées à la formation. | 3,04 | 1,579 | | |

Le tableau LXVI présente les résultats de validité de convergence pour le même indice. L'examen des ratios critiques révèle une bonne validité de convergence. Les valeurs obtenues se situent entre 17,558 et 23,683, soit au-dessus de 1,96. En se situant à 0,518, le Rhô de convergence n'est que légèrement supérieur à 0,50, ce qui indique que 51,8% de la variance des six items spécifiés est expliquée par l'indice global. Nous concluons tout de même à la bonne validité de convergence de l'indice *Systèmes pour cerner l'apprentissage*.

Tableau LXVI: Validité de convergence de l'indice *Systèmes pour cerner l'apprentissage*

| <i>Indicateur</i> | <i>Rhô de convergence</i> | <i>C.R.</i> |
|---|---------------------------|-------------|
| Indice global | 0,518 | |
| Fait appel à la communication bidirectionnelle régulièrement, par exemple systèmes de suggestions, tableaux d'affichage électroniques, réunions générales/ouvertes. | | N/A* |
| Permet aux gens d'obtenir de l'information à n'importe quel moment, rapidement et aisément. | | 21,233 |
| Tient une base de données à jour des compétences des employés. | | 18,174 |
| Établit des systèmes pour mesurer l'écart entre le rendement actuel et le rendement prévu. | | 17,558 |
| Offre à tous les employés les enseignements tirés de l'expérience. | | 23,683 |
| Mesure les résultats du temps et des ressources consacrées à la formation. | | 19,351 |

*N/A cette variable était la variable étalon, les valeurs Ratio Critique ne se calculent pas

Les résultats de l'examen de la validité discriminante de cet indice se trouvent au tableau LXVII. L'examen des différences de Chi-carré révèle des valeurs se situant entre 163,519 et 278,223, soit nettement au-dessus du seuil minimal de 3,84. Par conséquent, nous concluons que l'indice global présente une bonne validité discriminante.

Tableau LXVII: Validité discriminante de l'indice *Systèmes pour cerner l'apprentissage*

| | <i>Différence de Chi-carré</i> |
|--|--------------------------------|
| Systèmes pour cerner l'apprentissage - Responsabiliser les individus | 163,519 |
| Systèmes pour cerner l'apprentissage - Connecter l'organisation | 217,280 |
| Systèmes pour cerner l'apprentissage - Leadership stratégique pour l'apprentissage | 278,223 |

Les résultats des analyses descriptives et de cohérence interne de l'indice *Responsabiliser les individus* de la culture apprenante sont rapportés au tableau LXVIII.

Ces résultats montrent que l'indice global a une moyenne faible se situant à 3,00. Il en est de même pour les moyennes des items spécifiés qui sont de l'ordre de 3,25 pour l'item *Félicite les gens qui font preuve d'initiative*, et de 2,65 pour l'item *Permet aux gens de choisir parmi diverses affectations professionnelles*. Les écarts-types varient entre 1,393 et 1,610. La valeur des coefficients obtenus pour la cohérence interne est supérieure au seuil minimal de 0,70. Et donc, le alpha de Cronbach (1951) de 0,913 et le Rhô de Jöreskog (1971) de 0,915 indiquent une bonne cohérence interne de l'indice global, supérieure au alpha de Cronbach (1951) obtenu par Yang (2003) qui se situe entre 0,80 et 0,87.

Tableau LXVIII: Indice *Responsabiliser les individus*

| <i>Indicateur</i> | <i>Moyenne</i> | <i>Écart-type</i> | <i>Alpha de Cronbach</i> | <i>Rhô de Jöreskog</i> |
|---|----------------|-------------------|--------------------------|------------------------|
| Indice global | 3,00 | 1,247 | 0,913 | 0,915 |
| Félicite les gens qui font preuve d'initiative. | 3,25 | 1,574 | | |
| Permet aux gens de choisir parmi diverses affectations professionnelles. | 2,65 | 1,393 | | |
| Invite les gens à contribuer à la vision de l'organisation. | 3,07 | 1,610 | | |
| Permet aux gens d'exercer un contrôle sur les ressources dont ils ont besoin dans leur travail. | 2,95 | 1,449 | | |
| Appuie les employés qui prennent des risques réfléchis. | 3,12 | 1,520 | | |
| Concilie les visions des divers paliers et des divers groupes de travail. | 2,98 | 1,405 | | |

Le tableau LXIX présente les résultats de validité de convergence de l'indice *Responsabiliser les individus*. Il en ressort que l'ensemble des valeurs de ratios critiques sont supérieures à 1,96, se situant entre 23,425 et 30,477. De même, la valeur du Rhô de convergence est à 0,642, soit au-dessus de 0,50. Cela signifie que 64,2% de la variance des six items spécifiés est expliquée par l'indice global. À la lumière de ces résultats, nous concluons que l'indice *Responsabiliser les individus* présente une bonne validité de convergence.

Tableau LXIX: Validité de convergence de l'indice *Responsabiliser les individus*

| <i>Indicateur</i> | <i>Rhô de convergence</i> | <i>C.R.</i> |
|---|---------------------------|-------------|
| Indice global | 0,642 | |
| Félicite les gens qui font preuve d'initiative. | | N/A* |
| Permet aux gens de choisir parmi diverses affectations professionnelles. | | 23,425 |
| Invite les gens à contribuer à la vision de l'organisation. | | 24,244 |
| Permet aux gens d'exercer un contrôle sur les ressources dont ils ont besoin dans leur travail. | | 26,101 |
| Appuie les employés qui prennent des risques réfléchis. | | 28,647 |
| Concilie les visions des divers paliers et des divers groupes de travail. | | 30,477 |

*N/A cette variable était la variable étalon, les valeurs Ratio Critique ne se calculent pas

Les résultats de l'examen de la validité discriminante de l'indice *Responsabiliser les individus* se trouvent au tableau LXX. Les valeurs obtenues aux différences de Chi-carré se situent à 104,622 et 366,439, soit au-dessus de 3,84. Par conséquent, nous concluons que l'indice *Responsabiliser les individus* a une bonne validité discriminante.

Tableau LXX: Validité discriminante de l'indice *Responsabiliser les individus*

| | <i>Différence de Chi-carré</i> |
|---|--------------------------------|
| Responsabiliser les individus - Connecter l'organisation | 104,622 |
| Responsabiliser les individus - Leadership stratégique pour l'apprentissage | 366,439 |

En ce qui a trait à l'indice *Connecter l'organisation* de la culture apprenante, les résultats des analyses descriptives et de cohérence interne sont rapportés au tableau LXXI. La moyenne de l'indice global, tout comme celles des items spécifiés, est faible avec une valeur de 3,25. Les moyennes des items se situent entre 3,46 pour l'item *Aide les employés à équilibrer le travail et la famille*, et 2,76 pour l'item *Tient compte de l'effet des décisions sur le moral des employés*. Les écarts-types sont de l'ordre de 1,447 et 1,588. Avec des

valeurs respectives de 0,905 et de 0,906, le alpha de Cronbach (1951) et le Rhô de Jöreskog (1971) indiquent une bonne cohérence interne de l'indice global. Ce résultat est supérieur au alpha de Cronbach (1951) se situant entre 0,80 et 0,87 obtenu par Yang (2003).

Tableau LXXI: Indice *Connecter l'organisation*

| <i>Indicateur</i> | <i>Moyenne</i> | <i>Écart-type</i> | <i>Alpha de Cronbach (1951)</i> | <i>Rhô de Jöreskog (1971)</i> |
|---|----------------|-------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| Indice global | 3,25 | 1,253 | 0,905 | 0,906 |
| Aide les employés à équilibrer le travail et la famille. | 3,46 | 1,588 | | |
| Encourage les gens à avoir une pensée globale. | 3,39 | 1,552 | | |
| Encourage tout le monde à faire valoir le point de vue des clients dans le processus décisionnel. | 3,31 | 1,519 | | |
| Tient compte de l'effet des décisions sur le moral des employés. | 2,76 | 1,532 | | |
| Collabore avec la collectivité à satisfaire aux besoins communs. | 3,25 | 1,447 | | |
| Encourage les gens à trouver des réponses dans tous les secteurs de l'organisation lorsqu'ils ont un problème à résoudre. | 3,32 | 1,496 | | |

Le tableau LXXII présente les résultats de validité de convergence obtenus pour l'indice *Connecter l'organisation*. Ces résultats indiquent une bonne validité de convergence de l'indice global. Les valeurs de ratios critiques obtenues se situent entre 19,896 et 22,499, soit nettement au-dessus de 1,96. De même, à 0,617, le Rhô de convergence est supérieur à 0,50, ce qui signifie que 61,7% de la variance des six items spécifiés est expliquée par l'indice global.

Tableau LXXII: Validité de convergence de l'indice *Connecter l'organisation*

| <i>Indicateur</i> | <i>Rhθ de convergence</i> | <i>C.R.</i> |
|---|---|-------------|
| Indice global | 0,617 | |
| Aide les employés à équilibrer le travail et la famille. | | N/A* |
| Encourage les gens à avoir une pensée globale. | | 20,320 |
| Encourage tout le monde à faire valoir le point de vue des clients dans le processus décisionnel. | | 19,896 |
| Tient compte de l'effet des décisions sur le moral des employés. | | 22,499 |
| Collabore avec la collectivité à satisfaire aux besoins communs. | | 21,426 |
| Encourage les gens à trouver des réponses dans tous les secteurs de l'organisation lorsqu'ils ont un problème à résoudre. | | 21,522 |

*N/A cette variable était la variable étalon, les valeurs Ratio Critique ne se calculent pas

Le tableau LXXIII présente les résultats de l'analyse de la validité discriminante pour le même indice. Comme la différence de Chi-carré observée de 268,835 est plus élevée que 3,84, nous concluons que l'indice *Connecter l'organisation* a une bonne validité discriminante.

Tableau LXXIII: Validité discriminante de l'indice *Connecter l'organisation*

| | <i>Différence de Chi-carré</i> |
|--|--------------------------------|
| Connecter l'organisation - Leadership stratégique pour l'apprentissage | 268,835 |

Les résultats des analyses descriptives et de cohérence interne de l'indice *Leadership stratégique pour l'apprentissage* de la culture apprenante se trouvent au tableau LXXIV. Comme pour les indices de culture apprenante précédents, l'indice global a une moyenne faible qui se situe à 3,39 sur une possibilité de 7,00 sur l'échelle de Likert. De même, les moyennes des items varient entre 3,95 pour l'item *Les dirigeants veillent à ce que l'action de l'organisation soit conforme à ses valeurs*, et 2,99 pour l'item *Les dirigeants servent de mentors à leurs subordonnés et les encadrent*. Les écarts-types sont de l'ordre de 1,449 et

1,594. Avec la même valeur de 0,907, le alpha de Cronbach (1951) et le Rhô de Jöreskog (1971) indiquent une bonne cohérence interne de l'indice global, supérieure au alpha de Cronbach (1951) obtenu par Yang (2003) qui se situe entre 0,80 et 0,87.

Tableau LXXIV: Indice *Leadership stratégique pour l'apprentissage*

| <i>Indicateur</i> | <i>Moyenne</i> | <i>Écart-type</i> | <i>Alpha de Cronbach (1951)</i> | <i>Rhô de Jöreskog (1971)</i> |
|--|----------------|-------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| Indice global | 3,39 | 1,252 | 0,907 | 0,907 |
| Les dirigeants appuient, en général, les demandes d'occasions d'apprentissage et de formation. | 3,87 | 1,498 | | |
| Les dirigeants partagent avec les employés des renseignements à jour sur la concurrence, les tendances du secteur et les orientations de l'organisation. | 3,27 | 1,577 | | |
| Les dirigeants habilite les autres à collaborer à l'exécution de la vision de l'organisation. | 3,21 | 1,449 | | |
| Les dirigeants servent de mentors à leurs subordonnés et les encadrent. | 2,99 | 1,498 | | |
| Les dirigeants sont sans cesse à l'affût d'occasions d'apprentissage. | 3,03 | 1,474 | | |
| Les dirigeants veillent à ce que l'action de l'organisation soit conforme à ses valeurs. | 3,95 | 1,594 | | |

Le tableau LXXV présente les résultats de validité de convergence de l'indice *Leadership stratégique pour l'apprentissage*. Les valeurs de ratios critiques se situent entre 20,384 et 23,787, soit au-dessus du seuil critique de 1,96. De son côté, le Rhô de convergence est de 0,621, soit supérieur à 0,50. Cela signifie que 62,1% de la variance des six items spécifiés est expliquée par l'indice global. À la lumière de ces résultats, nous concluons que l'indice *Leadership stratégique pour l'apprentissage* a une bonne validité de convergence.

Tableau LXXV: Validité de convergence de l'indice *Leadership stratégique pour l'apprentissage*

| <i>Indicateur</i> | <i>Rhô de convergence</i> | <i>C.R.</i> |
|--|---------------------------|-------------|
| Indice global | 0,621 | |
| Les dirigeants appuient, en général, les demandes d'occasions d'apprentissage et de formation. | | N/A* |
| Les dirigeants partagent avec les employés des renseignements à jour sur la concurrence, les tendances du secteur et les orientations de l'organisation. | | 21,791 |
| Les dirigeants habilite les autres à collaborer à l'exécution de la vision de l'organisation. | | 23,787 |
| Les dirigeants servent de mentors à leurs subordonnés et les encadrent. | | 23,635 |
| Les dirigeants sont sans cesse à l'affût d'occasions d'apprentissage. | | 22,248 |
| Les dirigeants veillent à ce que l'action de l'organisation soit conforme à ses valeurs. | | 20,384 |

*N/A cette variable était la variable étalon, les valeurs Ratio Critique ne se calculent pas

Tel que nous l'avons spécifié au chapitre précédent, suite aux analyses de cohérence interne, de validité de convergence et de validité discriminante, nous avons procédé à la vérification de l'ajustement du modèle de mesure de la culture apprenante. Les résultats sont présentés au tableau LXXVI.

Tableau LXXVI: Indice d'ajustement de la culture apprenante

| Indices absolus | | | | | |
|------------------------------|-------|----------|-------|-------|-----------|
| χ^2 | NPAR | CMIN | DF | P | P CMIN/DF |
| | 107 | 3610,263 | 839 | 0,000 | 4,303 |
| GFI/RMR | RMR | GFI | AGFI | | |
| | 0,102 | 0,798 | 0,773 | | |
| Indices incrémentaux | | | | | |
| NFI/TLI | NFI | TLI | | | |
| | 0,862 | 0,882 | | | |
| Indices de parcimonie | | | | | |
| χ^2 normé | FMIN | | | | |
| | 4,570 | | | | |

La *p-value* de 0,000 liée à la statistique χ^2 fait ressortir un manque d'ajustement potentiel du modèle de mesure de la culture apprenante à la réalité des données. Ce résultat pourrait être attribuable au nombre de paramètres élevé à estimer (107) et à la grande taille de l'échantillon (N=791). Sur ce point d'ailleurs, tel que nous l'avons mentionné précédemment, Hair, Anderson, Tatham, et Black (1998) portent un bémol à l'impact de cette statistique sur la qualité du modèle. Les statistiques GFI et AGFI semblent aller dans le même sens, puisque leur valeur respective de 0,798 et de 0,773 se situent sous le seuil minimal de 0,90. Le RMR indique par contre que les corrélations résiduelles sont de l'ordre de 0,102, ce qui est tolérable. En regard de ces statistiques, nous pouvons dire que l'ajustement global du modèle de mesure de la culture apprenante ne semble pas intéressant. Les statistiques incrémentales retenues semblent également faire ressortir une mauvaise qualité du modèle de mesure de la culture apprenante. Avec des valeurs respectives de 0,862 et 0,882, le NFI et le TLI se situent, quoique légèrement pour le TLI, sous le seuil minimal de 0,90. En fait, le modèle de mesure de la culture apprenante laisse place à d'éventuelles réflexions. De son côté, l'indice du χ^2 *normé* est à la limite d'une bonne parcimonie du modèle de mesure. Idéalement, sa valeur doit se situer entre 1 et 2/3. Il est cependant possible d'accepter une valeur allant jusqu'à 5, ce qui est le cas du présent modèle de mesure qui a un χ^2 *normé* de 4,570. Somme toutes, nous concluons que le modèle de mesure de la culture apprenante semble une avancée intéressante, malgré le fait qu'il reste du travail à faire. De plus, rappelons que selon Roussel, Durrieu, Campoy, et El Akremi (2002), la vérification du modèle de mesure est relative.

La congruence personne-organisation a été mesurée à l'aide de trois items de Judge et Cable (1997). Préalablement aux analyses, l'item *Mes valeurs et ma personnalité m'empêchent de m'adapter dans mon [organisation] parce qu'elles sont différentes des valeurs et des personnalités des autres employés faisant partie de mon ministère/agence* (R) a été inversé pour tenir compte de la formulation des autres items.

Le tableau LXXVII présente les résultats de cet indice. L'indice global a une moyenne se situant à un niveau élevé avec une valeur de 4,96. Les moyennes des items se

situent entre 5,63 pour l'item *Mes valeurs et ma personnalité m'empêchent de m'adapter dans mon [organisation] parce qu'elles sont différentes des valeurs et des personnalités des autres employés faisant partie de mon ministère/agence* (R) et 4,50 pour l'item *Les valeurs de mon ministère/agence correspondent aux miennes*. Les écarts-types varient entre 1,500 et 1,534.

Tableau LXXVII: Indice de la congruence personne-organisation

| <i>Indicateur</i> | <i>Moyenne</i> | <i>Écart-type</i> | <i>Alpha</i> | <i>Rhô de Jöreskog</i> | <i>Rhô de convergence</i> | <i>C.R.</i> |
|--|----------------|-------------------|--------------|------------------------|---------------------------|-------------|
| Moyenne globale de l'indice | 4,96 | 1,251 | 0,765 | 0,779 | 0,549 | |
| Mes valeurs, mes buts et ma personnalité s'harmonisent avec mon ministère/agence et son personnel actuel. | 4,74 | 1,518 | | | | N/A* |
| Mes valeurs et ma personnalité m'empêchent de m'adapter dans mon [organisation] parce qu'elles sont différentes des valeurs et des personnalités des autres employés faisant partie de mon ministère/agence. <u>R</u> | 5,63 | 1,534 | | | | 12,759 |
| Les valeurs de mon ministère/agence correspondent aux miennes. | 4,50 | 1,500 | | | | 15,094 |

*N/A cette variable était la variable étalon, les valeurs Ratio Critique ne se calculent pas

La cohérence interne de l'indice de la *congruence personne-organisation* a été mesurée à l'aide de deux indicateurs. Le alpha de Cronbach (1951) révèle une bonne cohérence interne avec une valeur de 0,765 se situant au-dessus du seuil minimal de 0,70. Ce résultat est plus faible que le alpha de Cronbach (1951) de 0,80 obtenu par Judge et Cable (1997). La valeur obtenue au Rhô de Jöreskog (1971) indique également une bonne cohérence interne, puisqu'elle se situe à 0,779, soit au-dessus du seuil minimal de 0,70.

L'indice de la *congruence-organisation* rencontre les deux conditions de validité de convergence de Fornell et Larcker (1981). L'examen du ratio critique indique une bonne validité de convergence, puisque les valeurs obtenues de 12,759 et de 15,094 sont nettement supérieures au seuil critique de 1,96. Le Rhô de convergence indique lui aussi une bonne validité de convergence, puisqu'avec une valeur de 0,549, il respecte le seuil minimal de 0,50. Ce résultat signifie que 54,9% de la variance des trois items préétablis est expliquée par l'indice global.

Tel que spécifié au chapitre trois, nous avons également vérifié l'ajustement du modèle de mesure de la congruence personne-organisation à l'aide des indices retenus. Dans le tableau LXXVIII, l'ensemble des indices retenus font ressortir que le modèle de mesure de la congruence personne-organisation s'ajuste exactement aux données empiriques. Il reproduit exactement la matrice de variances-covariances. Il est donc parfaitement identifié.

Tableau LXXVIII: Indice d'ajustement de la congruence personne-organisation

| Indices absolus | | | | | |
|-----------------------|-------|-------|-------|---|-----------|
| χ^2 | NPAR | CMIN | DF | P | P CMIN/DF |
| | | 6 | 0,000 | 0 | |
| GFI/RMR | RMR | GFI | AGFI | | |
| | 0,000 | 1,000 | | | |
| Indices incrémentaux | | | | | |
| NFI/TLI | NFI | TLI | | | |
| | 1,000 | | | | |
| Indices de parcimonie | | | | | |
| χ^2 normé | FMIN | | | | |
| | 0,000 | | | | |

4.2. Vérification des indices de corrélations

Dans l'optique de nous assurer qu'il n'y a pas de multicolinéarité entre des variables, ce qui pourrait affecter les analyses subséquentes, nous avons procédé à des analyses bivariées par le test de corrélation de Pearson. Nous avons privilégié une mesure paramétrique puisque après vérification, les valeurs des coefficients de symétrie et d'aplatissement se situent autour de 0 (Cooper & Schindler, 2003). Cela nous indique que les données sont distribuées normalement. La matrice des corrélations est rapportée à l'annexe 2 (page xliv).

Malgré le fait que certaines corrélations sont particulièrement élevées, soit dépassant le niveau de 0,70, aucune ne rejoint le seuil de multicolinéarité de 0,90 suggéré par Tabachnick et Fidell (2002). Nous concluons donc que les variables à l'étude ne contiennent pas d'informations redondantes qui pourraient venir fausser l'interprétation des résultats. Et donc, nous conservons l'ensemble des variables pour les analyses multivariées.³

³ La valeur clé de 0.90 représente un standard découvert à l'usage et suggéré par plusieurs auteurs, notamment Tabachnick et Fidell (2002), ainsi que Hair, Anderson, Tatham, et Black (1998). Cette valeur trouve sa raison d'être dans le fait que l'instabilité des coefficients de la régression est tolérable jusqu'à ce seuil. De plus, une autre règle édictée par plusieurs auteurs dont Hair, Anderson, Tatham, et Black (1998), Cohen, Cohen, West, et Aiken (2003), basée sur la valeur des VIF, indique que les valeurs obtenues doivent être en bas de 10 pour faire état d'une absence de multicolinéarité. Les résultats de la thèse montrent tous des VIF inférieurs à 10.

4.3. Influence du non respect des conditions du contrat psychologique et du non respect global sur le cynisme cognitif, la voix et le silence

Dans cette section, nous rapportons les résultats des analyses statistiques effectuées pour tester l'influence du non respect des conditions d'emploi et du non respect global du contrat psychologique sur les variables dépendantes. Nous nous attardons aux hypothèses **H1a**, **H1b**, **H1c**, **H1d**, et **H1e**. Rappelons que nous avons vérifié chacune de ces hypothèses en procédant par des régressions hiérarchiques dans SPSS à l'aide de la méthode d'entrée forcée (*Enter*) par laquelle tous les prédicteurs sont entrés simultanément dans l'équation.

4.3.1. Non respect du contrat psychologique et cynisme cognitif

L'hypothèse **H1a** postulait que :

H1a : Le non respect du contrat psychologique a une relation positive directe avec le cynisme cognitif.

Les résultats des analyses bivariées ont révélé que le cynisme cognitif est corrélé négativement avec le respect global ($r=-0,558$, $p<0,01$) et avec les neuf dimensions des conditions d'emploi, soit la *stabilité* ($r=-0,255$, $p<0,01$), l'*équilibre travail-famille* ($r=-0,384$, $p<0,01$), le *développement interne* ($r=-0,501$, $p<0,01$), l'*atmosphère sociale* ($r=-0,584$, $p<0,01$), le *contenu d'emploi* ($r=-0,455$, $p<0,01$), les *récompenses financières* ($r=-0,359$, $p<0,01$), l'*étroitesse* ($r=-0,326$, $p<0,01$), le *développement externe* ($r=-0,357$, $p<0,01$), ainsi que la *performance dynamique* ($r=-0,551$, $p<0,01$).

Pour tester cette première hypothèse, nous avons également effectué deux régressions hiérarchiques dans lesquelles nous avons introduit dans une première étape les variables de contrôle. Dans une deuxième étape, l'indice global de respect du contrat psychologique a

été introduit pour la première régression et les conditions d'emploi dans la deuxième. Les résultats sont rapportés aux tableaux LXXIX et LXXX (page 188).

Lorsque nous nous attardons à l'indice global de respect du contrat psychologique (tableau LXXIX), nous constatons que les variables de contrôle expliquent 23,0% de la variance du cynisme cognitif. L'introduction de l'indice global de respect du contrat psychologique explique 15,1% de la variance de la variable dépendante, ce qui augmente le pouvoir explicatif du modèle à 38,2%. Les résultats indiquent que moins l'employeur a respecté globalement son contrat psychologique, plus il y a manifestation de cynisme cognitif ($\beta = -0,431$, $p < 0,001$).

Tableau LXXIX: Régression hiérarchique examinant l'influence du respect global du contrat psychologique sur le cynisme cognitif, après l'introduction des variables de contrôle

| Cynisme cognitif (N=657) | | |
|-----------------------------|---------|---------|
| Variables explicatives | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | |
| Âge | -0,067 | -0,118† |
| Sexe | 0,019 | 0,000 |
| DEC | 0,045 | 0,006 |
| Certificat | 0,015 | -0,001 |
| Baccalauréat | 0,008 | -0,001 |
| Diplôme 2e cycle | -0,023 | -0,019 |
| Maîtrise | 0,000 | 0,008 |
| Doctorat | -0,047 | -0,017 |
| Ancienneté ministère | 0,102 | 0,081 |
| Ancienneté administration | 0,006 | 0,038 |
| Syndiqué | 0,229‡ | 0,171‡ |
| Contrat implicite | 0,367‡ | 0,217‡ |
| Respect obligations employé | 0,013 | 0,040 |
| Bloc 2 | | |
| Respect global | | -0,431‡ |
| R2 | | |
| | 0,230 | 0,382 |
| ΔR2 | | |
| | | 0,151 |
| F | | |
| | 14,802‡ | 28,319‡ |

*p < 0,05; †p < 0,01; ‡p < 0,001

Parmi les résultats significatifs, notons que le fait d'être syndiqué ($\beta=0,229$, $p<0,001$; $\beta=0,171$, $p<0,001$) et le fait de discuter du contrat psychologique en des termes implicites ($\beta=0,367$, $p<0,001$; $\beta=0,217$, $p<0,001$) favorisent le cynisme cognitif. Ces caractéristiques demeurent significatives dans les deux étapes de la régression, même après l'introduction de l'indice global de respect du contrat psychologique. Par contre, après l'introduction de l'indice global de respect du contrat psychologique, les résultats indiquent que le cynisme cognitif diminue avec l'âge ($\beta=-0,118$, $p<0,01$).

Lorsque nous nous attardons à l'influence du respect des conditions d'emploi (tableau LXXX), nous constatons que les variables de contrôle expliquent 27,0% de la variance du cynisme cognitif. L'introduction des neuf dimensions des conditions d'emploi explique 21,5% de la variance, ce qui augmente sensiblement le pouvoir explicatif du modèle à 48,5% de la variance de cette variable dépendante. Les résultats révèlent que moins l'employeur a respecté les conditions liées à l'*atmosphère sociale* ($\beta=-0,335$, $p<0,001$) et à la *performance dynamique* ($\beta=-0,248$, $p<0,01$), plus les employés font preuve de cynisme cognitif.

Tableau LXXX: Régression hiérarchique examinant l'influence du respect des conditions d'emploi sur le cynisme cognitif, après l'introduction des variables de contrôle

| Cynisme cognitif (N=225) | | |
|-----------------------------|---------|---------|
| Variables explicatives | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | |
| Âge | -0,122 | -0,112 |
| Sexe | 0,067 | 0,032 |
| DEC | 0,072 | -0,004 |
| Certificat | 0,082 | 0,042 |
| Baccalauréat | 0,053 | 0,006 |
| Diplôme 2e cycle | 0,032 | -0,012 |
| Maîtrise | 0,042 | -0,015 |
| Doctorat | -0,047 | -0,028 |
| Ancienneté ministère | 0,113 | 0,133 |
| Ancienneté administration | -0,008 | -0,055 |
| Syndiqué | 0,233‡ | 0,111 |
| Contrat implicite | 0,410‡ | 0,207‡ |
| Respect obligations employé | 0,060 | 0,106 |
| Bloc 2 | | |
| Stabilité | | -0,051 |
| Équilibre travail-famille | | 0,081 |
| Développement interne | | -0,042 |
| Atmosphère sociale | | -0,335‡ |
| Contenu d'emploi | | -0,017 |
| Récompenses financières | | -0,079 |
| Étroitesse | | 0,028 |
| Développement externe | | 0,080 |
| Performance dynamique | | -0,248‡ |
| R2 | 0,270 | 0,485 |
| ΔR2 | | 0,215 |
| F | 6,015‡ | 8,658‡ |

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

Parmi les autres résultats significatifs, nous constatons que le fait d'être syndiqué favorise le cynisme cognitif ($\beta=0,233$, $p<0,001$) avant l'introduction des conditions d'emploi. Les résultats montrent également que le caractère implicite du contrat psychologique favorise aussi le cynisme cognitif ($\beta=0,410$, $p<0,001$; $\beta=0,207$ $p<0,001$), cette caractéristique demeurant significative dans les deux étapes de la régression. Mentionnons aussi d'autres variables qui semblent avoir tendance à être significatives, mais

à un seuil de signification de 0,100. Après l'introduction des conditions d'emploi, nous pouvons dire que le fait d'être syndiqué ($\beta=0,111$, $p=0,060$) et le fait que l'employé respecte ses propres obligations ($\beta=0,106$, $p=0,060$) peuvent sembler favoriser le cynisme cognitif.

Et donc, nous nous attendions que le non respect du contrat psychologique entraîne une augmentation du cynisme cognitif. Les analyses bivariées ont révélé que le cynisme cognitif est lié négativement avec l'indice global de respect du contrat psychologique et les neuf dimensions des conditions d'emploi. Après l'introduction des variables de contrôle, nous avons constaté que, conformément à nos attentes, la rupture globale et la rupture de conditions relatives à l'*atmosphère sociale* et à la *performance dynamique* par l'employeur entraînent une augmentation du cynisme cognitif chez les employés. Par conséquent, les résultats obtenus nous amènent à conclure que l'hypothèse **H1a** est confirmée.

4.3.2. Non respect du contrat psychologique et voix d'acquiescement, voix défensive et voix prosociale

L'hypothèse **H1b** postulait que :

H1b : Le non respect du contrat psychologique a une relation positive directe avec la voix d'acquiescement et la voix défensive.

Les résultats des analyses bivariées révèlent que la voix d'acquiescement est corrélée négativement avec le respect global du contrat psychologique ($r=-0,301$, $p<0,01$) et avec les neuf conditions d'emploi, soit la *stabilité* ($r=-0,108$, $p<0,01$), l'*équilibre travail-famille* ($r=-0,255$, $p<0,01$), le *développement interne* ($r=-0,231$, $p<0,01$), l'*atmosphère sociale* ($r=-0,270$, $p<0,01$), le *contenu d'emploi* ($r=-0,260$, $p<0,01$), les *récompenses financières* ($r=-0,129$, $p<0,05$), l'*étroitesse* ($r=-0,103$, $p<0,05$), le *développement externe* ($r=-0,123$, $p<0,05$), ainsi que la *performance dynamique* ($r=-0,212$, $p<0,01$). De même, la voix

défensive est corrélée négativement avec le respect global du contrat psychologique ($r=-0,260$, $p<0,01$), ainsi qu'avec sept dimensions des conditions d'emploi, notamment la *stabilité* ($r=-0,118$, $p<0,01$), *l'équilibre travail-famille* ($r=-0,247$, $p<0,01$), le *développement interne* ($r=-0,198$, $p<0,01$), *l'atmosphère sociale* ($r=-0,253$, $p<0,01$), le *contenu d'emploi* ($r=-0,265$, $p<0,01$), les *récompenses financières* ($r=-0,117$, $p<0,05$), ainsi que la *performance dynamique* ($r=-0,142$, $p<0,01$). Ajoutons que la voix d'acquiescement est corrélée positivement avec la voix défensive ($r=0,508$, $p<0,01$).

Outre les analyses bivariées, pour tester cette deuxième hypothèse, nous avons aussi effectué quatre régressions hiérarchiques, soit deux régressions pour chaque type de voix. Pour chaque régression, dans une première étape nous avons introduit les variables de contrôle. Nous avons ensuite introduit, dans un deuxième temps, l'indice global de respect du contrat psychologique pour les deux premières régressions et les neuf dimensions des conditions d'emploi pour les deux régressions suivantes.

Pour la voix d'acquiescement (tableau LXXXI), nous constatons que lorsqu'il est question de l'influence du respect global du contrat psychologique, les variables de contrôle expliquent 15,6% de sa variance. L'introduction de l'indice global de respect du contrat psychologique explique 3,6% de sa variance, ce qui améliore le pouvoir explicatif du modèle à 19,2% de la variance de ce type de voix. Les résultats révèlent que moins l'employeur a respecté globalement le contrat psychologique, plus les employés se soumettent passivement aux opinions prépondérantes parce qu'ils croient ne pas être en mesure de changer les choses ($\beta=-0,209$, $p<0,001$).

Tableau LXXXI: Régression hiérarchique examinant l'influence du respect global du contrat psychologique sur la voix d'acquiescement, après l'introduction des variables de contrôle

| Voix d'acquiescement (N=669) | | |
|------------------------------|---------|---------|
| Variables explicatives | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | |
| Âge | -0,114* | -0,139† |
| Sexe | 0,063 | 0,052 |
| DEC | -0,080 | -0,096* |
| Certificat | 0,003 | -0,006 |
| Baccalauréat | -0,104* | -0,108* |
| Diplôme 2e cycle | -0,044 | -0,040 |
| Maîtrise | -0,196‡ | -0,191‡ |
| Doctorat | -0,039 | -0,024 |
| Ancienneté ministère | 0,155* | 0,137* |
| Ancienneté administration | -0,133 | -0,110 |
| Syndiqué | 0,126† | 0,098† |
| Contrat implicite | 0,240‡ | 0,168‡ |
| Respect obligations employé | -0,144‡ | -0,129‡ |
| Bloc 2 | | |
| Respect global | | -0,209‡ |
| R2 | 0,156 | 0,192 |
| ΔR2 | | 0,036 |
| F | 9,306‡ | 11,074‡ |

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

Parmi les résultats significatifs, notons que la voix d'acquiescement diminue avec l'âge ($\beta = -0,114$, $p < 0,05$; $\beta = -0,139$, $p < 0,01$), le fait de détenir un baccalauréat ($\beta = -0,104$, $p < 0,05$; $\beta = -0,108$, $p < 0,05$), un diplôme d'études collégiales ($\beta = -0,096$, $p < 0,05$) ou une maîtrise ($\beta = -0,196$, $p < 0,001$; $\beta = -0,191$, $p < 0,001$), ainsi qu'avec le respect par l'employé de ses obligations ($\beta = -0,144$, $p < 0,001$; $\beta = -0,129$, $p < 0,001$). Le recours à ce type de voix augmente avec l'ancienneté dans le ministère/agence ($\beta = 0,155$, $p < 0,05$; $\beta = 0,137$, $p < 0,05$), le fait d'être syndiqué ($\beta = 0,126$, $p < 0,01$; $\beta = 0,098$, $p < 0,01$), et le fait d'avoir discuté du contrat psychologique en des termes implicites ($\beta = 0,240$, $p < 0,001$; $\beta = 0,168$, $p < 0,001$). Ces caractéristiques demeurent significatives dans les deux étapes de la régression, même après l'introduction de l'indice global de respect du contrat psychologique. Mentionnons aussi

d'autres variables qui semblent avoir tendance à être significatives, mais à un seuil de signification de 0,100. Avant l'introduction de l'indice global de respect du contrat psychologique, il ressort que les hommes semblent avoir davantage tendance à faire preuve de voix d'acquiescement ($\beta=0,063$, $p=0,096$), alors que le fait de détenir un diplôme d'études collégiales ($\beta=-0,080$, $p=0,072$) et l'ancienneté dans l'administration publique fédérale ($\beta=-0,133$, $p=0,078$) semblent diminuer le recours à ce type de voix.

Lorsqu'il est question de l'influence du respect des conditions d'emploi sur la voix d'acquiescement (tableau LXXXII), nous constatons que les variables de contrôle expliquent 21,2% de sa variance. L'introduction des conditions d'emploi explique 6,1% de la variance de la voix d'acquiescement, ce qui améliore le pouvoir explicatif du modèle à 27,4%. Parmi les conditions d'emploi, précisons que moins l'employeur respecte les conditions relatives à l'*atmosphère sociale*, plus il y a manifestation de la voix d'acquiescement par les employés ($\beta=-0,293$, $p<0,01$).

Tableau LXXXII: Régression hiérarchique examinant l'influence des conditions d'emploi sur la voix d'acquiescement, après l'introduction des variables de contrôle

| Voix d'acquiescement (N=229) | | |
|------------------------------|---------|---------|
| Variables explicatives | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | |
| Âge | -0,172* | -0,155 |
| Sexe | 0,021 | -0,009 |
| DEC | -0,100 | -0,120 |
| Certificat | -0,024 | -0,034 |
| Baccalauréat | -0,088 | -0,087 |
| Diplôme 2e cycle | -0,030 | -0,049 |
| Maîtrise | -0,144* | -0,154* |
| Doctorat | -0,114 | -0,116 |
| Ancienneté ministère | 0,331† | 0,320† |
| Ancienneté administration | -0,238* | -0,248* |
| Syndiqué | 0,246‡ | 0,220† |
| Contrat implicite | 0,173† | 0,101 |
| Respect obligations employé | -0,198† | -0,198† |
| Bloc 2 | | |
| Stabilité | | -0,006 |
| Équilibre travail-famille | | -0,006 |
| Développement interne | | 0,158 |
| Atmosphère sociale | | -0,293† |
| Contenu d'emploi | | -0,006 |
| Récompenses financières | | 0,064 |
| Étroitesse | | 0,059 |
| Développement externe | | -0,057 |
| Performance dynamique | | -0,074 |
| R2 | 0,212 | 0,274 |
| ΔR2 | | 0,061 |
| F | 4,459‡ | 3,531‡ |

Note : L'augmentation du R^2 et la diminution du F suite à l'insertion du second bloc de variables peut s'expliquer par le fait que ces coefficients sont dépendants du nombre de variables. Comme le R^2 explique la variation sur le même Y, il a tendance à augmenter avec le nombre de variables. Pour le F, comme le quotient de deux variances suit une loi de Fisher ($d_{1,2}$, $d_{1,2}$) et que le nombre de variables dans la régression correspond au degré de liberté, cela peut expliquer la diminution de la valeur de F.

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

Parmi les autres résultats significatifs, les employés plus âgés ($\beta = -0,172$, $p < 0,05$), ceux qui détiennent une maîtrise ($\beta = -0,144$, $p < 0,05$; $\beta = -0,154$, $p < 0,05$), ceux qui présentent davantage d'ancienneté dans l'administration publique fédérale ($\beta = -0,238$, $p < 0,05$; $\beta = -0,155$, $p = 0,078$), ainsi que ceux qui respectent leurs propres obligations ($\beta = -0,198$, $p < 0,01$;

$\beta=-0,198$, $p<0,01$) ont moins recours à ce type de voix. Par contre, plus les employés présentent de l'ancienneté dans le ministère/agence ($\beta=0,331$, $p<0,01$; $\beta=0,320$, $p<0,01$), sont syndiqués ($\beta=0,246$, $p<0,001$; $\beta=0,220$, $p<0,01$) et ont discuté de leur contrat psychologique en des termes implicites ($\beta=0,173$, $p<0,01$), plus ils ont tendance à se soumettre passivement aux opinions prépondérantes parce qu'ils croient ne pas être en mesure de changer les choses. Ces caractéristiques demeurent significatives dans les deux étapes de la régression, même après l'introduction des conditions d'emploi, sauf pour l'âge et le caractère implicite du contrat psychologique. D'autres variables qui semblent significatives attirent l'attention, mais à un seuil de signification de 0,100. Nous constatons alors que plus les employés sont âgés ($\beta=-0,155$, $p=0,078$) et le fait de détenir un doctorat ($\beta=-0,114$, $p=0,067$; $\beta=-0,116$, $p=0,062$) semblent diminuer le recours à ce type de voix.

En ce qui a trait à la voix défensive, lorsque nous nous attardons à l'influence du respect global du contrat psychologique (tableau LXXXIII), nous observons que les variables de contrôle expliquent 10,9% de sa variance. L'introduction de l'indice global de respect du contrat psychologique explique 2,6% de la variance de la voix défensive, améliorant ainsi le pouvoir explicatif du modèle à 13,5%. Les résultats indiquent que moins l'employeur a respecté globalement le contrat psychologique, plus les employés s'expriment sans pour autant faire valoir leurs vraies opinions par peur et dans un but de protection personnelle ($\beta=-0,179$, $p<0,001$).

Tableau LXXXIII: Régression hiérarchique examinant l'influence du respect global du contrat psychologique sur la voix défensive, après l'introduction des variables de contrôle

| Voix défensive (N=666) | | |
|-----------------------------|---------|---------|
| Variables explicatives | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | |
| Âge | -0,089 | -0,109* |
| Sexe | 0,032 | 0,023 |
| DEC | -0,021 | -0,034 |
| Certificat | 0,046 | 0,037 |
| Baccalauréat | -0,083 | -0,087 |
| Diplôme 2e cycle | -0,031 | -0,028 |
| Maîtrise | -0,106* | -0,103* |
| Doctorat | -0,011 | 0,002 |
| Ancienneté ministère | 0,035 | 0,019 |
| Ancienneté administration | 0,042 | 0,061 |
| Syndiqué | 0,129‡ | 0,105† |
| Contrat implicite | 0,171‡ | 0,109† |
| Respect obligations employé | -0,185‡ | -0,171‡ |
| Bloc 2 | | |
| Respect global | | -0,179‡ |
| R2 | 0,109 | 0,135 |
| ΔR2 | | 0,026 |
| F | 6,152‡ | 7,273‡ |

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

Les autres résultats significatifs à mentionner sont les suivants. Le fait d'être détenteur d'une maîtrise ($\beta = -0,106$, $p < 0,05$; $\beta = -0,103$, $p < 0,05$) et de respecter ses obligations ($\beta = -0,185$, $p < 0,001$; $\beta = -0,171$, $p < 0,001$) diminuent le recours à ce type de voix, alors que le fait d'être syndiqué ($\beta = 0,129$, $p < 0,001$; $\beta = 0,105$, $p < 0,01$) et de discuter du contrat psychologique en des termes implicites ($\beta = 0,171$, $p < 0,001$; $\beta = 0,109$, $p < 0,01$) favorisent ce type de voix. Ces caractéristiques demeurent significatives dans les deux étapes de la régression, même après l'introduction de l'indice global de respect du contrat psychologique, auxquelles s'ajoute l'influence négative de l'âge ($\beta = -0,109$, $p < 0,05$). Il faut aussi mentionner que d'autres variables peuvent sembler avoir tendance à être significatives, mais à un seuil de signification de 0,100. Ainsi, plus les employés sont âgés

($\beta=-0,089$, $p=0,097$) et le fait de détenir un baccalauréat ($\beta=-0,083$, $p=0,076$; $\beta=-0,087$, $p=0,061$) semblent diminuer le recours à la voix défensive.

Toujours pour la voix défensive, lorsque nous nous attardons à l'influence du respect des conditions d'emploi (tableau LXXXIV), nous constatons que les variables de contrôle expliquent 11,8% de sa variance. L'introduction des conditions d'emploi en elle-même explique 10,1% de la variance de la voix défensive. Le pouvoir explicatif du modèle augmente alors à 21,9%. Parmi les conditions d'emploi, il ressort que moins l'employeur a respecté les conditions en lien avec l'*atmosphère sociale*, plus les employés font preuve de voix défensive ($\beta=-0,220$, $p<0,05$). À un seuil de signification de 0,100, les résultats semblent aussi révéler que plus l'employeur respecte les conditions relatives à la *performance dynamique*, plus les employés font preuve de voix défensive ($\beta=0,189$, $p=0,097$).

Tableau LXXXIV: Régression hiérarchique examinant l'influence du respect des conditions d'emploi sur la voix défensive, après l'introduction des variables de contrôle

| Voix défensive (N=228) | | |
|-----------------------------|---------|---------|
| Variables explicatives | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | |
| Âge | -0,132 | -0,103 |
| Sexe | -0,012 | -0,038 |
| DEC | -0,052 | -0,084 |
| Certificat | -0,067 | -0,122 |
| Baccalauréat | -0,128 | -0,120 |
| Diplôme 2e cycle | -0,103 | -0,126 |
| Maîtrise | -0,064 | -0,071 |
| Doctorat | -0,047 | -0,067 |
| Ancienneté ministère | 0,044 | 0,030 |
| Ancienneté administration | 0,026 | 0,028 |
| Syndiqué | 0,244† | 0,206† |
| Contrat implicite | 0,121 | 0,074 |
| Respect obligations employé | -0,121 | -0,110 |
| Bloc 2 | | |
| Stabilité | | -0,045 |
| Équilibre travail-famille | | -0,126 |
| Développement interne | | -0,125 |
| Atmosphère sociale | | -0,220* |
| Contenu d'emploi | | -0,117 |
| Récompenses financières | | 0,084 |
| Étroitesse | | 0,068 |
| Développement externe | | 0,084 |
| Performance dynamique | | 0,189 |
| R2 | 0,118 | 0,219 |
| ΔR2 | | 0,101 |
| F | 2,197† | 2,607‡ |

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

Parmi les autres résultats significatifs, notons que le fait d'être syndiqué favorise la voix défensive ($B=0,244$, $p<0,001$; $B=0,206$, $p<0,01$). Cette caractéristique demeure significative dans les deux étapes de la régression, même après l'introduction des conditions d'emploi. Il est également intéressant de mentionner la présence de d'autres variables qui semblent avoir tendance à être significatives, mais à un seuil de signification de 0,100. Ainsi le fait de discuter en des termes implicites du contrat psychologique semble

favoriser la voix défensive ($\beta=0,121$, $p=0,069$) avant l'introduction des conditions de respect du contrat psychologique, alors que suite à l'introduction de ces conditions, il semble que le fait de détenir un certificat de 1^{er} cycle universitaire ($\beta=-0,122$, $p=0,087$) et un diplôme de 2^e cycle universitaire ($\beta=-0,126$, $p=0,076$), ainsi que le fait de respecter ses obligations ($\beta=-0,121$, $p=0,082$) peuvent diminuer le recours à ce type de voix.

Et donc, nous nous attendions que le non respect des promesses du contrat psychologique augmente la voix d'acquiescement et la voix défensive. Les analyses bivariées révélèrent que la voix d'acquiescement est liée négativement avec le respect global du contrat psychologique et les neuf dimensions des conditions d'emploi, et que la voix défensive est liée négativement avec le respect global du contrat psychologique, ainsi que sept dimensions des conditions d'emploi. Après l'introduction des variables de contrôle, conformément à nos attentes, nous avons constaté que la rupture globale du contrat psychologique et la rupture de conditions liées à l'*atmosphère sociale* augmentent la voix d'acquiescement et la voix défensive. Par conséquent, les résultats obtenus nous amènent à conclure que l'hypothèse H1b est confirmée.

L'hypothèse H1c postulait que :

H1c : Le non respect du contrat psychologique a une relation négative directe avec la voix prosociale.

Les analyses bivariées révèlent que la voix prosociale est corrélée positivement avec le respect global du contrat psychologique ($r=0,206$, $p<0,01$) et avec huit des neuf dimensions des conditions d'emploi, soit la *stabilité* ($r=0,102$, $p<0,01$), l'*équilibre travail-famille* ($r=0,117$, $p<0,01$), le *développement interne* ($r=0,200$, $p<0,01$), l'*atmosphère sociale* ($r=0,154$, $p<0,01$), le *contenu d'emploi* ($r=0,219$, $p<0,01$), les *récompenses financières* ($r=0,163$, $p<0,01$), le *développement externe* ($r=0,171$, $p<0,01$), ainsi que la *performance dynamique* ($r=0,167$, $p<0,01$). Ajoutons que ce type de voix est corrélé

négativement avec la voix défensive ($r=-0,274$, $p<0,01$), ainsi que la voix d'acquiescement ($r=-0,336$, $p<0,01$).

Comme pour la voix d'acquiescement et la voix défensive, outre les analyses bivariées, pour tester cette hypothèse nous avons effectué deux régressions hiérarchiques. Pour chaque régression, nous avons d'abord introduit les variables de contrôle. Par la suite, nous avons introduit l'indice global de respect du contrat psychologique pour la première régression, ainsi que les neuf dimensions des conditions d'emploi pour la deuxième.

Lorsque nous considérons l'influence du respect global du contrat psychologique, les résultats obtenus (tableau LXXXV) révèlent que les variables de contrôle expliquent 18,2% de la variance. L'introduction de l'indice global de respect du contrat psychologique explique 1,6% de la variance de la voix prosociale, ce qui améliore le pouvoir explicatif du modèle à 19,8%. Les résultats révèlent que plus l'employeur a respecté globalement le contrat psychologique, plus les employés s'expriment sur leur travail dans une optique de contribution productive ($\beta=0,141$, $p<0,001$).

Tableau LXXXV: Régression hiérarchique examinant l'influence du respect global du contrat psychologique sur la voix prosociale, après l'introduction des variables de contrôle

| Voix prosociale (N=665) | | |
|-----------------------------|---------|---------|
| Variables explicatives | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | |
| Âge | 0,035 | 0,051 |
| Sexe | -0,026 | -0,019 |
| DEC | 0,101* | 0,113† |
| Certificat | 0,076 | 0,082* |
| Baccalauréat | 0,159‡ | 0,162‡ |
| Diplôme 2e cycle | 0,087* | 0,084* |
| Maîtrise | 0,136† | 0,133† |
| Doctorat | 0,043 | 0,034 |
| Ancienneté ministère | -0,034 | -0,023 |
| Ancienneté administration | 0,099 | 0,084 |
| Syndiqué | -0,099† | -0,080* |
| Contrat implicite | -0,102† | -0,054 |
| Respect obligations employé | 0,349‡ | 0,337‡ |
| Bloc 2 | | |
| Respect global | | 0,141‡ |
| R2 | 0,182 | 0,198 |
| ΔR2 | | 0,016 |
| F | 11,133‡ | 11,471‡ |

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

Parmi les résultats significatifs, notons que le fait de détenir un diplôme d'études collégiales ($\beta=0,101$, $p<0,05$; $\beta=0,113$, $p<0,01$), un certificat de 1^{er} cycle universitaire ($\beta=0,082$, $p<0,05$), un baccalauréat ($\beta=0,159$, $p<0,001$; $\beta=0,162$, $p<0,001$), un diplôme de 2^e cycle universitaire ($\beta=0,087$, $p<0,05$; $\beta=0,084$, $p<0,05$) ou une maîtrise ($\beta=0,136$, $p<0,01$; $\beta=0,133$, $p<0,01$), ainsi que de respecter ses obligations ($\beta=0,349$, $p<0,001$; $\beta=0,337$, $p<0,001$) favorisent l'expression des idées sur le travail dans une optique de contribution productive. Par contre, lorsque les employés sont syndiqués ($\beta=-0,099$, $p<0,01$; $\beta=-0,080$, $p<0,05$) et qu'ils discutent du contrat psychologique en des termes implicites ($\beta=-0,102$, $p<0,01$), ils ont moins tendance à faire preuve de voix prosociale. Ces caractéristiques demeurent significatives dans les deux étapes de la régression, même après l'introduction de l'indice global de respect du contrat psychologique, sauf en ce qui a trait

au caractère implicite du contrat psychologique. Notons aussi une autre variable qui semble avoir tendance à être significative, mais à un seuil de signification de 0,100, soit le fait de détenir un certificat de 1^{er} cycle universitaire ($\beta=0,076$, $p=0,062$) qui semble favoriser la voix prosociale.

Lorsque nous nous attardons à l'influence du respect des conditions d'emploi sur la voix prosociale (tableau LXXXVI), nous observons que les variables de contrôle expliquent 26,8% de sa variance. L'introduction des dimensions des conditions d'emploi explique 5,3% de la variance de la voix prosociale, améliorant le pouvoir explicatif du modèle à 32,2% de la variance. Nous constatons que le respect par l'employeur de conditions relatives au *contenu d'emploi* favorise l'expression par les employés dans une optique de contribution productive ($\beta=0,239$, $p<0,01$). Également, à un seuil de signification de 0,100, il semble apparaître que le non respect par l'employeur de conditions en lien avec la *stabilité* peut favoriser ce type de voix ($\beta=-0,128$, $p=0,067$).

Tableau LXXXVI: Régression hiérarchique examinant l'influence des conditions d'emploi sur la voix prosociale, après l'introduction des variables de contrôle

| Voix prosociale (N=228) | | |
|-----------------------------|---------|---------|
| Variables explicatives | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | |
| Âge | 0,040 | 0,049 |
| Sexe | 0,034 | 0,038 |
| DEC | 0,105 | 0,092 |
| Certificat | 0,177† | 0,188† |
| Baccalauréat | 0,199† | 0,176* |
| Diplôme 2e cycle | 0,026 | 0,009 |
| Maîtrise | 0,067 | 0,077 |
| Doctorat | 0,053 | 0,038 |
| Ancienneté ministère | -0,173 | -0,130 |
| Ancienneté administration | 0,170 | 0,150 |
| Syndiqué | -0,138* | -0,087 |
| Contrat implicite | -0,137* | -0,124* |
| Respect obligations employé | 0,442‡ | 0,428‡ |
| Bloc 2 | | |
| Stabilité | | -0,128 |
| Équilibre travail-famille | | -0,034 |
| Développement interne | | 0,032 |
| Atmosphère sociale | | 0,022 |
| Contenu d'emploi | | 0,239† |
| Récompenses financières | | -0,042 |
| Étroitesse | | -0,089 |
| Développement externe | | 0,162 |
| Performance dynamique | | -0,096 |
| R2 | | |
| | 0,268 | 0,322 |
| ΔR2 | | |
| | | 0,053 |
| F | | |
| | 6,040‡ | 4,416‡ |

Note : L'augmentation du R² et la diminution du F suite à l'insertion du second bloc de variables peut s'expliquer par le fait que ces coefficients sont dépendants du nombre de variables. Comme le R² explique la variation sur le même Y, il a tendance à augmenter avec le nombre de variables. Pour le F, comme le quotient de deux variances suit une loi de Fisher ($d_{1,2}$, $d_{1,2}$) et que le nombre de variables dans la régression correspond au degré de liberté, cela peut expliquer la diminution de la valeur de F.

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

Parmi les résultats significatifs, mentionnons que le fait de détenir un certificat de 1^{er} cycle universitaire ($\beta=0,177$, $p<0,01$; $\beta=0,188$, $p<0,01$) et un baccalauréat ($\beta=0,199$, $p<0,01$; $\beta=0,176$, $p<0,01$), ainsi que le fait que les employé respecte ses obligations ($\beta=0,442$, $p<0,001$; $\beta=0,428$, $p<0,001$) favorisent la voix prosociale. Par contre, lorsque les

employés sont syndiqués ($\beta=-0,138$, $p<0,05$) et qu'ils discutent du contrat psychologique en des termes implicites ($\beta=-0,137$, $p<0,05$; $\beta=-0,124$, $p<0,05$), ils ont moins tendance à faire preuve de voix prosociale. Ces caractéristiques demeurent significatives dans les deux étapes de la régression, même après l'introduction des conditions d'emploi, sauf pour le fait d'être syndiqué. Une autre variable semble avoir tendance à être significative, mais à un seuil de signification de 0,100 avant l'introduction des conditions d'emploi, soit le fait que plus les employés ont de l'ancienneté dans leur ministère/agence, moins ils semblent avoir tendance à faire preuve de voix prosociale ($\beta=-0,173$, $p=0,091$).

Et donc, nous nous attendions que le non respect du contrat psychologique diminue la voix prosociale. Rappelons que les analyses bivariées ont révélé des liens positifs entre la voix prosociale et le respect global du contrat psychologique, ainsi que huit dimensions des conditions d'emploi, à l'exception de l'*étroitesse*. Après l'introduction des variables de contrôle, conformément à nos attentes, nous avons également constaté que la rupture globale du contrat psychologique et la rupture de conditions relatives au *contenu d'emploi* diminuent la voix prosociale. Par conséquent, les résultats nous amènent à conclure que l'hypothèse **H1c** est confirmée.

4.3.3. Rupture du contrat psychologique et silence d'acquiescement, silence défensif et silence prosocial

L'hypothèse **H1d** postulait que :

H1d : Le non respect des promesses du contrat psychologique a une relation positive directe avec le silence d'acquiescement et le silence défensif.

Les analyses bivariées révèlent que le silence d'acquiescement et le silence défensif sont corrélés négativement avec le respect global du contrat psychologique ($r=-0,397$, $p<0,01$; $r=-0,295$, $p<0,01$) et avec les neuf dimensions des conditions d'emploi, notamment la *stabilité* ($r=-0,178$, $p<0,01$; $r=-0,185$, $p<0,01$), l'*équilibre travail-famille* ($r=-0,294$,

$p < 0,01$; $r = -0,250$, $p < 0,01$), le *développement interne* ($r = -0,317$, $p < 0,01$; $r = -0,247$, $p < 0,01$), l'*atmosphère sociale* ($r = -0,396$, $p < 0,01$; $r = -0,301$, $p < 0,01$), le *contenu d'emploi* ($r = -0,371$, $p < 0,01$; $r = -0,327$, $p < 0,01$), les *récompenses financières* ($r = -0,195$, $p < 0,01$; $r = -0,127$, $p < 0,05$), l'*étroitesse* ($r = -0,161$, $p < 0,01$; $r = -0,128$, $p < 0,01$), le *développement externe* ($r = -0,176$, $p < 0,01$; $r = -0,130$, $p < 0,05$), ainsi que la *performance dynamique* ($r = -0,326$, $p < 0,01$; $r = -0,270$, $p < 0,01$). Ajoutons que le silence d'acquiescement est corrélé positivement avec le silence défensif ($r = 0,602$, $p < 0,01$).

L'hypothèse H1d a également été vérifiée à l'aide de quatre régressions hiérarchiques, soit deux régressions pour chaque type de silence. Dans un premier temps, pour chaque régression nous avons donc introduit les variables de contrôle. L'indice global de respect du contrat psychologique a ensuite été introduit dans un deuxième temps pour deux régressions, alors que pour les deux autres régressions, ce sont les conditions d'emploi qui ont été introduites.

En ce qui a trait au silence d'acquiescement, lorsque nous considérons l'influence du respect global du contrat psychologique (tableau LXXXVII), nous constatons que les variables de contrôle expliquent 11,9% de sa variance. L'introduction de l'indice global de respect du contrat psychologique explique 8,4% de la variance du silence d'acquiescement, ce qui améliore le pouvoir explicatif du modèle à 20,4% de la variance. Les résultats indiquent que moins l'employeur a respecté globalement le contrat psychologique, plus les employés ont tendance à ne pas s'exprimer sur le travail par désengagement et résignation à la situation, sans vouloir faire des efforts pour la changer ($\beta = -0,321$, $p < 0,001$).

Tableau LXXXVII: Régression hiérarchique examinant l'influence du respect global du contrat psychologique sur le silence d'acquiescement, après l'introduction des variables de contrôle

| Silence d'acquiescement (N=669) | | |
|---------------------------------|---------|---------|
| Variables explicatives | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | |
| Âge | 0,002 | -0,036 |
| Sexe | 0,073* | 0,055 |
| DEC | -0,021 | -0,046 |
| Certificat | 0,033 | 0,020 |
| Baccalauréat | -0,026 | -0,032 |
| Diplôme 2e cycle | 0,004 | 0,010 |
| Maîtrise | -0,066 | -0,061 |
| Doctorat | -0,016 | 0,007 |
| Ancienneté ministère | 0,076 | 0,050 |
| Ancienneté administration | -0,043 | -0,008 |
| Syndiqué | 0,103† | 0,061 |
| Contrat implicite | 0,268‡ | 0,158‡ |
| Respect obligations employé | -0,134‡ | -0,111† |
| Bloc 2 | | |
| Respect global | | -0,321‡ |
| R2 | | |
| | 0,119 | 0,204 |
| ΔR2 | | |
| | | 0,084 |
| F | | |
| | 6,814‡ | 11,943‡ |

*p < 0,05; †p < 0,01; ‡p < 0,001

Parmi les résultats significatifs, notons que le silence d'acquiescement est plus répandu chez les hommes ($\beta=0,073$, $p<0,05$), chez les employés syndiqués ($\beta=0,103$, $p<0,01$), ainsi que lorsque le contrat psychologique est discuté en des termes implicites ($\beta=0,268$, $p<0,001$; $\beta=0,158$, $p<0,001$). Par contre, lorsque les employés respectent leurs obligations, ils ont moins tendance à faire preuve de silence d'acquiescement ($\beta=-0,134$, $p<0,001$; $\beta=-0,111$, $p<0,01$). Sauf pour le sexe et le fait d'être syndiqué, ces caractéristiques demeurent significatives dans les deux étapes de la régression, même après l'introduction de l'indice global de respect du contrat psychologique.

Toujours pour le silence d'acquiescement, lorsque nous nous attardons à l'influence du respect des conditions d'emploi (tableau LXXXVIII), nous constatons que les variables de contrôle expliquent encore une fois 11,9% de sa variance. L'introduction des dimensions des conditions d'emploi explique quant à elle 15,4% de la variance de cette variable dépendante, ce qui porte à 27,2% le pouvoir explicatif du modèle. Notons que moins l'employeur a respecté les conditions liées à l'*atmosphère sociale*, plus les employés font preuve de silence d'acquiescement ($\beta = -0,424$, $p < 0,001$).

Tableau LXXXVIII: Régression hiérarchique examinant l'influence des conditions d'emploi sur le silence d'acquiescement, après l'introduction des variables de contrôle

| Silence d'acquiescement (N=230) | | |
|---------------------------------|---------|---------|
| Variables explicatives | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | |
| Âge | -0,034 | 0,008 |
| Sexe | 0,072 | 0,039 |
| DEC | -0,091 | -0,142* |
| Certificat | -0,056 | -0,106 |
| Baccalauréat | -0,024 | -0,036 |
| Diplôme 2e cycle | 0,015 | -0,010 |
| Maîtrise | -0,067 | -0,097 |
| Doctorat | -0,080 | -0,090 |
| Ancienneté ministère | 0,181 | 0,183 |
| Ancienneté administration | -0,109 | -0,147 |
| Syndiqué | 0,181† | 0,109 |
| Contrat implicite | 0,189† | 0,071 |
| Respect obligations employé | -0,175* | -0,148* |
| Bloc 2 | | |
| Stabilité | | -0,077 |
| Équilibre travail-famille | | 0,018 |
| Développement interne | | 0,016 |
| Atmosphère sociale | | -0,424‡ |
| Contenu d'emploi | | -0,094 |
| Récompenses financières | | 0,067 |
| Étroitesse | | 0,047 |
| Développement externe | | 0,040 |
| Performance dynamique | | 0,040 |
| R2 | 0,119 | 0,272 |
| ΔR2 | | 0,154 |
| F | 2,234† | 3,516‡ |

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

Parmi les autres résultats significatifs, mentionnons, avant l'introduction des conditions d'emploi, que le fait d'être syndiqué ($\beta=0,181$, $p<0,01$) et de discuter du contrat psychologique en des termes implicites ($\beta=0,189$, $p<0,01$), ainsi que de ne pas respecter ses obligations ($\beta=-0,175$, $p<0,05$) favorisent le silence d'acquiescement. D'autres caractéristiques s'ajoutent pour expliquer une plus grande tendance au silence d'acquiescement, notamment le fait pour l'employé de ne pas respecter ses obligations ($\beta=-$

0,148, $p < 0,05$), de détenir un diplôme d'études collégiales ($\beta = -0,142$, $p < 0,05$), ainsi qu'à un seuil de signification de 0,100, une tendance à une influence positive de l'ancienneté dans le ministère/agence ($\beta = 0,183$, $p = 0,081$).

Les résultats relatifs à l'influence du respect global du contrat psychologique sur le silence défensif (tableau LXXXIX), révèlent que les variables de contrôle expliquent 9,4% de sa variance. L'introduction de l'indice global de respect du contrat psychologique explique 5,0% de la variance, ce qui améliore le pouvoir explicatif du modèle à 14,5% de la variance du silence défensif. Les résultats indiquent que moins l'employeur respecte globalement le contrat psychologique, plus les employés ont tendance à omettre de s'exprimer sur le travail pour se protéger des menaces externes ($\beta = -0,248$, $p < 0,001$).

Tableau LXXXIX: Régression hiérarchique examinant l'influence du respect global du contrat psychologique sur le silence défensif, après l'introduction des variables de contrôle

| Silence défensif (N=667) | | |
|-----------------------------|---------|---------|
| Variables explicatives | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | |
| Âge | -0,059 | -0,088 |
| Sexe | 0,071 | 0,058 |
| DEC | -0,053 | -0,072 |
| Certificat | 0,067 | 0,057 |
| Baccalauréat | -0,059 | -0,063 |
| Diplôme 2e cycle | -0,006 | -0,001 |
| Maîtrise | -0,022 | -0,016 |
| Doctorat | -0,042 | -0,025 |
| Ancienneté ministère | -0,053 | -0,072 |
| Ancienneté administration | 0,028 | 0,054 |
| Syndiqué | 0,131‡ | 0,099† |
| Contrat implicite | 0,154‡ | 0,070 |
| Respect obligations employé | -0,167‡ | -0,149‡ |
| Bloc 2 | | |
| Respect global | | -0,248‡ |
| R2 | 0,094 | 0,145 |
| ΔR2 | | 0,050 |
| F | 5,242‡ | 7,889‡ |

* $p < 0,05$; † $p < 0,01$; ‡ $p < 0,001$

Parmi les autres résultats significatifs, mentionnons que le fait d'être syndiqué ($\beta=0,131$, $p<0,001$; $\beta=0,099$, $p<0,05$) et de discuter implicitement du contrat psychologique ($\beta=0,154$, $p<0,001$) favorisent ce type de silence. Par contre, lorsque les employés respectent leurs obligations, ils ont moins tendance à faire preuve de silence défensif ($\beta=-0,167$, $p<0,001$; $\beta=-0,149$, $p<0,001$). Ces caractéristiques demeurent significatives dans les deux étapes de la régression, sauf pour ce qui est du caractère implicite du contrat psychologique. D'autres variables semblent avoir tendance à être significatives, mais à un seuil de signification de 0,100, notamment le fait que les hommes semblent davantage faire preuve de silence défensif ($\beta=0,071$, $p=0,067$), ainsi que suite à l'introduction du respect global du contrat psychologique, la tendance du silence défensif à diminuer avec l'âge ($\beta=-0,088$, $p=0,095$), ainsi qu'à augmenter avec le caractère implicite du contrat psychologique ($\beta=0,070$, $p=0,078$).

Lorsque nous nous attardons à l'influence des conditions d'emploi sur le silence défensif (tableau XC), nous constatons que les variables de contrôle expliquent 11,3% de la variance de cette variable dépendante. L'introduction des conditions d'emploi explique quant à elle 11,9% de la variance, ce qui porte à 32,2% le pouvoir explicatif du modèle. Les résultats révèlent que moins l'employeur a respecté les conditions liées à l'*atmosphère sociale*, plus les employés font preuve de silence défensif ($\beta=-0,232$, $p<0,05$). De plus, il semble également ressortir à un seuil de signification de 0,100, que plus l'employeur respecte les conditions liées au *développement externe*, plus il semble y avoir une tendance à la manifestation de silence défensif ($\beta=0,181$, $p=0,090$).

Tableau XC: Régression hiérarchique examinant l'influence des conditions d'emploi sur le silence défensif, après l'introduction des variables de contrôle

| Silence défensif (N=229) | | |
|-----------------------------|---------|---------|
| Variables explicatives | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | |
| Âge | -0,108 | -0,091 |
| Sexe | 0,088 | 0,057 |
| DEC | -0,085 | -0,138 |
| Certificat | 0,023 | -0,032 |
| Baccalauréat | -0,058 | -0,080 |
| Diplôme 2e cycle | 0,015 | -0,020 |
| Maîtrise | -0,024 | -0,053 |
| Doctorat | -0,048 | -0,056 |
| Ancienneté ministère | -0,032 | -0,033 |
| Ancienneté administration | -0,002 | -0,020 |
| Syndiqué | 0,202† | 0,147* |
| Contrat implicite | 0,126* | 0,002 |
| Respect obligations employé | -0,193† | -0,159* |
| Bloc 2 | | |
| Stabilité | | -0,033 |
| Équilibre travail-famille | | -0,075 |
| Développement interne | | -0,061 |
| Atmosphère sociale | | -0,232* |
| Contenu d'emploi | | -0,097 |
| Récompenses financières | | -0,010 |
| Étroitesse | | 0,020 |
| Développement externe | | 0,181 |
| Performance dynamique | | -0,063 |
| R2 | 0,113 | 0,232 |
| ΔR2 | | 0,119 |
| F | 2,105* | 2,821‡ |

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

Outre ces résultats, ajoutons que le fait d'être syndiqué ($\beta=0,202$, $p<0,01$; $\beta=0,147$, $p<0,05$) et de discuter du contrat psychologique en des termes implicites ($\beta=0,126$, $p<0,05$) favorisent le silence défensif. Par contre, plus les employés respectent leurs obligations, moins ils ont tendance à omettre de s'exprimer sur le travail pour se protéger des menaces externes, par peur de subir des conséquences en s'exprimant ($\beta=-0,193$, $p<0,01$; $\beta=-0,159$, $p<0,05$). Ces caractéristiques demeurent significatives dans les deux étapes de la régression,

même après l'introduction des conditions d'emploi, sauf en ce qui a trait au caractère implicite du contrat psychologique. Une autre variable semble avoir tendance à être significative suite à l'introduction des conditions d'emploi, mais à un seuil de signification de 0,100, soit le fait de détenir un diplôme d'études collégiales ($\beta=-0,138$, $p=0,072$) qui semble diminuer le recours au silence défensif.

Et donc, nous nous attendions que la rupture du contrat psychologique augmente le silence d'acquiescement et le silence défensif. Les analyses bivariées ont révélé que le respect global du contrat psychologique et les neuf dimensions des conditions d'emploi sont liés négativement avec le silence d'acquiescement et le silence défensif. Nous avons aussi constaté, conformément à nos attentes, suite à l'introduction des variables de contrôle, que la rupture globale du contrat psychologique et la rupture de conditions relatives à l'*atmosphère sociale* augmentent le silence d'acquiescement et le silence défensif. Par conséquent, nous concluons que l'hypothèse **H1d** est confirmée.

L'hypothèse **H1e** postulait que :

H1e : Le non respect du contrat psychologique a une relation négative directe avec le silence prosocial.

Les analyses bivariées montrent que le silence prosocial est corrélé négativement avec le respect global du contrat psychologique ($r=-0,078$, $p<0,05$) et avec trois dimensions des conditions d'emploi, soit l'*équilibre travail-famille* ($r=-0,093$, $p<0,05$), l'*atmosphère sociale* ($r=-0,120$, $p<0,01$), et le *contenu d'emploi* ($r=-0,084$, $p<0,05$). Ajoutons que le silence prosocial est corrélé positivement avec le silence d'acquiescement ($r=0,101$, $p<0,01$).

Cette hypothèse a aussi été vérifiée à l'aide de deux régressions hiérarchiques. Pour chaque régression, nous avons d'abord introduit les variables de contrôle. Dans une

deuxième étape, nous avons introduit l'indice global de respect du contrat psychologique pour la première régression, et les neuf dimensions des conditions d'emploi pour la deuxième.

Les résultats des analyses relatives à l'influence du respect global du contrat psychologique (tableau XCI) révèlent que les variables de contrôle expliquent uniquement 4,1% de la variance du silence prosocial. L'introduction de l'indice global de respect du contrat psychologique explique quant à elle seulement 0,4% de la variance, améliorant faiblement le pouvoir explicatif du modèle à 4,6% de la variance du silence prosocial. À première vue, le respect global du contrat psychologique ne semble pas exercer d'influence significative sur ce type de silence. En fait, cette influence semble avoir tendance à se manifester à un seuil de signification de 0,100. Nous constatons alors que moins l'employeur a respecté globalement le contrat psychologique, plus il semble y avoir une tendance à la manifestation de silence prosocial ($\beta=-0,073$, $p=0,086$). Parmi les autres résultats significatifs, nous constatons que les hommes semblent avoir davantage recours au silence prosocial ($\beta=-0,111$, $p<0,01$; $\beta=-0,115$, $p<0,01$).

Tableau XCI: Régression hiérarchique examinant l'influence du respect global du contrat psychologique sur le silence prosocial, après l'introduction des variables de contrôle

| Silence prosocial (N=662) | | |
|-----------------------------|---------|---------|
| Variables explicatives | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | |
| Âge | 0,092 | 0,083 |
| Sexe | -0,111† | -0,115† |
| DEC | -0,035 | -0,042 |
| Certificat | -0,028 | -0,031 |
| Baccalauréat | -0,010 | -0,012 |
| Diplôme 2e cycle | 0,062 | 0,063 |
| Maîtrise | -0,036 | -0,035 |
| Doctorat | 0,012 | 0,017 |
| Ancienneté ministère | 0,070 | 0,063 |
| Ancienneté administration | -0,037 | -0,028 |
| Syndiqué | 0,060 | 0,050 |
| Contrat implicite | -0,010 | -0,035 |
| Respect obligations employé | 0,046 | 0,052 |
| Bloc 2 | | |
| Respect global | | -0,073 |
| R2 | | |
| | 0,041 | 0,046 |
| ΔR2 | | |
| | | 0,004 |
| F | | |
| | 2,153† | 2,217† |

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

Lorsque nous nous attardons à l'influence des neuf dimensions des conditions d'emploi sur le silence prosocial (tableau XCII), les résultats nous révèlent que les variables de contrôle n'expliquent que 4,1% de sa variance. L'introduction des neuf dimensions des conditions d'emploi, dont aucune n'est significative, explique 3,7% de la variance, améliorant faiblement le pouvoir explicatif du modèle à 7,9% de la variance du silence prosocial. Notons qu'aucun autre résultat n'est significatif.

Tableau XCII: Régression hiérarchique examinant l'influence des conditions d'emploi sur le silence prosocial, après l'introduction des variables de contrôle

| Silence prosocial (N=224) | | |
|-----------------------------|---------|---------|
| Variables explicatives | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | |
| Âge | 0,029 | 0,005 |
| Sexe | 0,007 | -0,003 |
| DEC | -0,005 | -0,026 |
| Certificat | 0,017 | -0,016 |
| Baccalauréat | 0,038 | 0,049 |
| Diplôme 2e cycle | 0,096 | 0,089 |
| Maîtrise | -0,058 | -0,057 |
| Doctorat | -0,074 | -0,074 |
| Ancienneté ministère | 0,105 | 0,085 |
| Ancienneté administration | -0,072 | -0,037 |
| Syndiqué | 0,015 | -0,004 |
| Contrat implicite | -0,040 | -0,072 |
| Respect obligations employé | 0,102 | -0,125 |
| Bloc 2 | | |
| Stabilité | | 0,023 |
| Équilibre travail-famille | | -0,149 |
| Développement interne | | -0,113 |
| Atmosphère sociale | | 0,054 |
| Contenu d'emploi | | -0,115 |
| Récompenses financières | | -0,074 |
| Étroitesse | | 0,003 |
| Développement externe | | 0,093 |
| Performance dynamique | | 0,085 |
| R2 | 0,041 | 0,079 |
| ΔR2 | | 0,037 |
| F | 0,693 | 0,779 |

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

Rappelons que nous nous attendions que le non respect du contrat psychologique entraîne une diminution du silence prosocial. Les analyses bivariées ont montré que le silence prosocial est lié négativement avec le respect global du contrat psychologique et avec les conditions d'emploi *étroitesse*, *atmosphère sociale* et *contenu d'emploi*. Contrairement à ce que nous attendions, les analyses de régression n'ont pas montré que le respect global du contrat psychologique et les conditions d'emploi expliquent le silence

prosocial de façon significative. Par conséquent, les résultats obtenus nous amènent à conclure que l'hypothèse H1e est infirmée.

4.3.4. Culture organisationnelle et cynisme cognitif

L'hypothèse H2a postulait que :

H2a : La culture organisationnelle est un déterminant du cynisme cognitif de façon à ce qu'une culture de type bureaucratique va avoir une relation positive avec le cynisme cognitif, alors qu'une culture de type organique et une culture apprenante vont avoir une relation négative avec le cynisme cognitif.

Les analyses bivariées font ressortir des corrélations entre le cynisme cognitif et l'ensemble des dimensions de la culture organisationnelle. Ces analyses révèlent ainsi que le cynisme cognitif est corrélé négativement avec les sept dimensions de la culture apprenante, soit *apprentissage continu* ($r=-0,533$, $p<0,01$), *communication et dialogue* ($r=-0,515$, $p<0,01$), *collaboration et apprentissage* ($r=-0,545$, $p<0,01$), *cerner l'apprentissage* ($r=-0,545$, $p<0,01$), *responsabiliser les individus* ($r=-0,607$, $p<0,01$), *connecter l'organisation* ($r=-0,607$, $p<0,01$), et *leadership stratégique pour l'apprentissage* ($r=-0,591$, $p<0,01$). Cette variable est également corrélée négativement avec les dimensions *règles et régulations* ($r=-0,427$, $p<0,01$) et *hiérarchie et spécialisation des rôles* ($r=-0,089$, $p<0,05$) de la culture bureaucratique, avec la dimension *flexibilité et adaptation* ($r=-0,470$, $p<0,01$) de la culture organique, et positivement avec la dimension *changement dans le groupe* ($r=0,229$, $p<0,01$) de ce même type de culture organisationnelle.

Cette hypothèse, rappelons-le, a aussi été vérifiée par une régression hiérarchique. Pour ce faire, nous avons d'abord introduit, dans un premier temps, les variables de contrôle. Par la suite, dans une deuxième étape, nous avons introduit les onze dimensions de la culture organisationnelle. Les résultats obtenus sont présentés au tableau XCIII (page 217).

Nous constatons que les variables de contrôle expliquent 22,9% de la variance du cynisme cognitif. L'introduction des dimensions de la culture organisationnelle explique 25,7% de la variance, améliorant ainsi le pouvoir explicatif du modèle à 48,6% de la variance du cynisme cognitif. De façon plus précise, nous constatons que quatre dimensions de la culture organisationnelle déterminent la manifestation du cynisme cognitif. Plus les employés perçoivent que la culture organisationnelle se caractérise par les dimensions *responsabiliser les individus* ($\beta=-0,163$, $p<0,05$) et *connecter l'organisation* ($\beta=-0,148$, $p<0,05$) de la culture apprenante, la dimension *flexibilité et adaptation* ($\beta=-0,122$, $p<0,001$) de la culture organique, ainsi que la dimension *règles et régulations* ($\beta=-0,136$, $p<0,001$) de la culture bureaucratique, moins ils ont tendance à être cyniques. Une autre dimension de la culture organisationnelle semble significative, mais à un seuil de signification de 0,100, soit la dimension *changement dans le groupe* de la culture organique qui semble avoir tendance à influencer positivement le cynisme cognitif ($\beta=0,054$, $p=0,093$).

Tableau XCIII: Régression hiérarchique examinant l'influence de la culture organisationnelle sur le cynisme cognitif, après l'introduction des variables de contrôle

| Cynisme cognitif (N=605) | | |
|-----------------------------|---------|---------|
| Variables explicatives | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | |
| Âge | -0,030 | -0,094* |
| Sexe | 0,032 | 0,054 |
| DEC | 0,032 | 0,008 |
| Certificat | 0,009 | 0,027 |
| Baccalauréat | -0,002 | 0,017 |
| Diplôme 2e cycle | -0,021 | 0,001 |
| Maîtrise | -0,016 | 0,006 |
| Doctorat | -0,058 | -0,062* |
| Ancienneté ministère | 0,054 | 0,057 |
| Ancienneté administration | 0,008 | 0,021 |
| Syndiqué | 0,219‡ | 0,110‡ |
| Contrat implicite | 0,378‡ | 0,079* |
| Respect obligations employé | 0,029 | 0,055 |
| Bloc 2 | | |
| Apprentissage continu | | -0,051 |
| Communication-dialogue | | -0,030 |
| Collaboration-apprentissage | | -0,050 |
| Cerner apprentissage | | -0,024 |
| Responsabiliser individus | | -0,163* |
| Connecter organisation | | -0,148* |
| Leadership stratégique | | -0,040 |
| Flexibilité-adaptation | | -0,122‡ |
| Règles-régulations | | -0,136‡ |
| Hierarchie-rôles | | 0,015 |
| Changement groupe | | 0,054 |
| R2 | | |
| | 0,229 | 0,486 |
| ΔR2 | | |
| | | 0,257 |
| F | | |
| | 13,488‡ | 22,848‡ |

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

Et donc, nous nous attendions que la culture organisationnelle est un déterminant du cynisme cognitif, de façon à ce que cette attitude individuelle augmente en présence d'une culture de type bureaucratique, et diminue en présence de cultures de type organique et apprenante. Les analyses bivariées ont révélé que le cynisme cognitif est lié négativement avec les sept dimensions de la culture apprenante et la dimension *flexibilité et adaptation* de

la culture organique. Par contre, cette variable est liée négativement également avec les deux dimensions de la culture bureaucratique (*règles et régulations, hiérarchie et spécialisation des rôles*), et positivement avec la dimension *changement dans le groupe* de la culture organique. Suite à l'introduction des variables de contrôle, nous avons constaté que conformément à nos attentes, la culture organisationnelle détermine le cynisme cognitif, puisque les dimensions *responsabiliser les individus* et *connecter l'organisation* de la culture apprenante, ainsi que la dimension *flexibilité et adaptation* de la culture organique diminuent le cynisme cognitif. Or, contrairement à ce que nous postulions, la dimension *règles et régulations* de la culture bureaucratique diminue également cette attitude. Par conséquent, les résultats obtenus nous amènent à conclure que l'hypothèse H2a est partiellement confirmée.

4.3.5. Culture organisationnelle et voix d'acquiescement, voix défensive et voix prosociale

L'hypothèse H2b postulait que :

H2b : La culture organisationnelle est un déterminant de la voix de façon à ce qu'une culture de type bureaucratique va avoir une relation positive avec la voix d'acquiescement et la voix défensive, alors qu'une culture de type organique et une culture apprenante vont avoir une relation négative avec la voix d'acquiescement et la voix défensive.

Les analyses bivariées révèlent que la voix d'acquiescement et la voix défensive sont corrélées négativement avec les sept dimensions de la culture apprenante, soit *apprentissage continu* ($r=-0,218$, $p<0,01$; $r=-0,169$, $p<0,01$), *communication et dialogue* ($r=-0,273$, $p<0,01$; $r=-0,202$, $p<0,01$), *collaboration et apprentissage* ($r=-0,303$, $p<0,01$; $r=-0,242$, $p<0,01$), *cerner l'apprentissage* ($r=-0,185$, $p<0,01$; $r=-0,136$, $p<0,01$), *responsabiliser les individus* ($r=-0,266$, $p<0,01$; $r=-0,185$, $p<0,01$), *connecter l'organisation* ($r=-0,287$, $p<0,01$; $r=-0,220$, $p<0,01$), et *leadership stratégique pour l'apprentissage* ($r=-0,264$, $p<0,01$; $r=-0,181$, $p<0,01$), ainsi qu'avec les dimensions *règles*

et régulations de la culture bureaucratique ($r=-0,149$, $p<0,01$; $r=-0,187$, $p<0,01$) et *flexibilité et adaptation* de la culture organique ($r=-0,195$, $p<0,01$; $r=-0,161$, $p<0,01$). Ces mêmes types de voix sont également corrélés positivement avec les dimensions *hiérarchie et spécialisation des rôles* de la culture bureaucratique ($r=0,099$, $p<0,01$; $r=0,099$, $p<0,01$) et *changement dans le groupe* de la culture organique ($r=0,145$, $p<0,01$; $r=0,117$, $p<0,01$).

Nous avons également procédé à la vérification de cette hypothèse par deux régressions hiérarchiques, soit une régression pour chaque type de voix. Pour ce faire, dans un premier temps, nous avons introduit les variables de contrôle. Par la suite, dans une étape subséquente, nous avons introduit les dimensions de la culture organisationnelle. Les résultats sont rapportés au tableau XCIV.

Pour la voix d'acquiescement, les résultats révèlent que les variables de contrôle expliquent 15,2% de sa variance. L'introduction des dimensions de la culture organisationnelle explique quant à elle 6,3% de la variance, augmentant le pouvoir explicatif du modèle à 21,5% de la variance de la voix d'acquiescement. Les résultats révèlent que plus la culture apprenante se caractérise par la *communication et le dialogue* ($\beta=-0,131$, $p<0,05$) et la *collaboration et l'apprentissage* ($\beta=-0,133$, $p<0,05$), moins les employés se soumettent aux opinions prépondérantes parce qu'ils croient ne pas être en mesure de changer les choses. Une autre dimension de la culture organisationnelle semble aussi significative, mais à un seuil de signification de 0,100, soit la dimension *apprentissage continu* de la culture apprenante ($\beta=0,112$, $p=0,092$) qui semble avoir tendance à favoriser ce type de voix.

Tableau XCIV: Régressions hiérarchiques examinant l'influence de la culture organisationnelle sur la voix d'acquiescement et la voix défensive, après l'introduction des variables de contrôle

| Variables explicatives | Voix d'acquiescement (N=612) | | Voix défensive (N=610) | |
|-----------------------------|------------------------------|---------|------------------------|---------|
| | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | | | |
| Âge | -0,123* | -0,138* | -0,099 | -0,115* |
| Sexe | 0,079* | 0,083* | 0,029 | 0,038 |
| DEC | -0,112* | -0,090* | -0,050 | -0,019 |
| Certificat | -0,020 | 0,009 | 0,013 | 0,038 |
| Baccalauréat | -0,133† | -0,092* | -0,115* | -0,080 |
| Diplôme 2e cycle | -0,051 | -0,017 | -0,019 | 0,005 |
| Maîtrise | -0,221‡ | -0,176‡ | -0,123† | -0,077 |
| Doctorat | -0,048 | -0,045 | -0,018 | -0,013 |
| Ancienneté ministère | 0,105 | 0,048 | -0,019 | -0,076 |
| Ancienneté administration | -0,090 | -0,044 | 0,090 | 0,136 |
| Syndiqué | 0,120† | 0,094* | 0,143‡ | 0,123† |
| Contrat implicite | 0,240‡ | 0,122† | 0,178‡ | 0,061 |
| Respect obligations employé | -0,127‡ | -0,129‡ | -0,178‡ | -0,167‡ |
| Bloc 2 | | | | |
| Apprentissage continu | | 0,112 | | 0,089 |
| Communication-dialogue | | -0,131* | | -0,121 |
| Collaboration-apprentissage | | -0,133* | | -0,136* |
| Cerner apprentissage | | 0,082 | | 0,035 |
| Responsabiliser individus | | -0,067 | | 0,056 |
| Connecter organisation | | -0,050 | | -0,093 |
| Leadership stratégique | | -0,076 | | -0,020 |
| Flexibilité-adaptation | | -0,021 | | 0,015 |
| Règles-régulations | | 0,019 | | -0,103* |
| Hiérarchie-rôles | | 0,061 | | 0,159‡ |
| Changement groupe | | 0,048 | | 0,030 |
| R2 | 0,152 | 0,215 | 0,113 | 0,174 |
| ΔR2 | | 0,063 | | 0,061 |
| F | 8,250‡ | 6,708‡ | 5,858‡ | 5,138‡ |

Note : L'augmentation du R² et la diminution du F suite à l'insertion du second bloc de variables peut s'expliquer par le fait que ces coefficients sont dépendants du nombre de variables. Comme le R² explique la variation sur le même Y, il a tendance à augmenter avec le nombre de variables. Pour le F, comme le quotient de deux variances suit une loi de Fisher ($\frac{d1_{obs}}{d1_{min}}$) et que le nombre de variables dans la régression correspond au degré de liberté, cela peut expliquer la diminution de la valeur de F.

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

En ce qui a trait à la voix défensive, les résultats révèlent que les variables de contrôle expliquent 11,3% de sa variance. L'introduction des dimensions de la culture

organisationnelle explique 6,1% de la variance, améliorant ainsi le pouvoir explicatif du modèle à 17,4% de la variance de la voix défensive. De façon plus précise, nous constatons qu'une culture bureaucratique qui se caractérise par la *hiérarchie et la spécialisation des rôles* favorise l'expression des employés, sans pour autant que ces derniers fassent valoir leurs vraies opinions par peur et protection personnelle ($\beta=0,159$, $p<0,001$). Une culture bureaucratique qui se caractérise par *les règles et les régulations* ($\beta=-0,103$, $p<0,05$) diminue toutefois le recours à ce type de voix, tout comme une culture apprenante axée sur *la collaboration et l'apprentissage* ($\beta=-0,136$, $p<0,05$). Une autre dimension de la culture organisationnelle semble un déterminant significatif de la voix défensive, mais à un seuil de signification de 0,100, soit la dimension *communication et dialogue* de la culture apprenante qui semble aussi avoir tendance à diminuer la voix défensive ($\beta=-0,121$, $p=0,092$).

Rappelons que nous nous attendions à ce que la culture organisationnelle soit un déterminant de la voix d'acquiescement et de la voix défensive, de façon à ce qu'une culture de type bureaucratique entraîne une augmentation du recours à ces deux types de voix, alors que des cultures organisationnelles de type organique et apprenante diminuent le recours à ces types de voix. Les analyses bivariées ont révélé des liens négatifs entre les voix d'acquiescement et défensive et les sept dimensions de la culture apprenante, ainsi que la dimension *flexibilité et adaptation* de la culture organique. De même, ces deux types de voix sont liés positivement avec la dimension *hiérarchie et spécialisation des rôles* de la culture bureaucratique. Par contre, les analyses bivariées ont aussi montré des liens négatifs entre la dimension *règles et régulations* de la culture bureaucratique et les voix d'acquiescement et défensive, ainsi que des liens positifs entre la dimension *changement dans le groupe* de la culture organique et la voix d'acquiescement et la voix défensive. Suite à l'introduction des variables de contrôle, nous avons pu constater que tel que nous le postulions, les dimensions *communication et dialogue* et *collaboration et apprentissage* de la culture apprenante diminuent la manifestation de la voix d'acquiescement, tout comme la dimension *collaboration et apprentissage* de la culture apprenante sur la voix défensive. Or, contrairement à ce que nous pensions, la dimension *règles et régulations* de la culture

bureaucratique diminue le recours à la voix défensive, alors que conformément à nos attentes la dimension *hiérarchie et spécialisation des rôles* de la culture bureaucratique la favorise. Par conséquent, les résultats nous amènent à conclure que l'hypothèse **H2b** est partiellement confirmée.

L'hypothèse **H2c** postulait que :

H2c : La culture organisationnelle est un déterminant de la voix de façon à ce qu'une culture de type bureaucratique va avoir une relation négative avec la voix prosociale, alors qu'une culture de type organique et une culture apprenante vont avoir une relation positive avec la voix prosociale.

Les analyses bivariées révèlent que la voix prosociale est corrélée positivement avec les sept dimensions de la culture apprenante, soit *apprentissage continu* ($r=0,112$, $p<0,01$), *communication et dialogue* ($r=0,157$, $p<0,01$), *collaboration et apprentissage* ($r=0,175$, $p<0,01$), *cerner l'apprentissage* ($r=0,117$, $p<0,01$), *responsabiliser les individus* ($r=0,180$, $p<0,01$), *connecter l'organisation* ($r=0,206$, $p<0,01$), et *leadership stratégique pour l'apprentissage* ($r=0,195$, $p<0,01$). La voix prosociale est aussi corrélée positivement avec les dimensions *règles et régulations* de la culture bureaucratique ($r=0,161$, $p<0,01$) et *flexibilité et adaptation* de la culture organique ($r=0,159$, $p<0,01$). Nous avons aussi vérifié cette hypothèse par une régression hiérarchique dans laquelle nous avons d'abord introduit les variables de contrôle. Par la suite, nous avons introduit les onze dimensions de la culture organisationnelle. Les résultats sont rapportés au tableau XCV.

Les résultats ayant trait à la voix prosociale font ressortir que les variables de contrôle expliquent 16,7% de sa variance. L'introduction des dimensions de la culture organisationnelle explique quant à elle 4,1% de la variance, augmentant ainsi le pouvoir explicatif du modèle à 20,8%. Pourtant, aucune dimension de la culture organisationnelle n'influence significativement la voix prosociale.

Tableau XCV: Régression hiérarchique examinant l'influence de la culture organisationnelle sur la voix prosociale, après l'introduction des variables de contrôle

| Voix prosociale (N=609) | | |
|-----------------------------|---------|---------|
| Variables explicatives | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | |
| Âge | 0,057 | 0,079 |
| Sexe | -0,041 | -0,040 |
| DEC | 0,104* | 0,098* |
| Certificat | 0,076 | 0,064 |
| Baccalauréat | 0,180‡ | 0,155‡ |
| Diplôme 2e cycle | 0,089* | 0,065 |
| Maîtrise | 0,120† | 0,098* |
| Doctorat | 0,046 | 0,053 |
| Ancienneté ministère | -0,051 | -0,019 |
| Ancienneté administration | 0,096 | 0,063 |
| Syndiqué | -0,102† | -0,076 |
| Contrat implicite | -0,102† | -0,013 |
| Respect obligations employé | 0,317‡ | 0,316‡ |
| Bloc 2 | | |
| Apprentissage continu | | -0,041 |
| Communication-dialogue | | 0,096 |
| Collaboration-apprentissage | | -0,018 |
| Cerner apprentissage | | -0,107 |
| Responsabiliser individus | | 0,087 |
| Connecter organisation | | 0,128 |
| Leadership stratégique | | 0,073 |
| Flexibilité-adaptation | | 0,007 |
| Règles-régulations | | -0,015 |
| Hierarchie-rôles | | 0,012 |
| Changement groupe | | -0,022 |
| R² | 0,167 | 0,208 |
| ΔR² | | 0,041 |
| F | 9,161‡ | 6,399‡ |

Note : L'augmentation du R² et la diminution du F suite à l'insertion du second bloc de variables peut s'expliquer par le fait que ces coefficients sont dépendants du nombre de variables. Comme le R² explique la variation sur le même Y, il a tendance à augmenter avec le nombre de variables. Pour le F, comme le quotient de deux variances suit une loi de Fisher (dl_{num} , dl_{den}) et que le nombre de variables dans la régression correspond au degré de liberté, cela peut expliquer la diminution de la valeur de F.

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

Et donc, nous postulons qu'une culture organisationnelle de type bureaucratique diminue la voix prosociale, alors que des cultures organisationnelles de type organique et apprenante favorisent ce type de voix. Les analyses bivariées ont révélé que la voix

prosociale est liée positivement avec l'ensemble des dimensions de la culture apprenante, ainsi qu'avec la dimension *flexibilité et adaptation* de la culture organique. Également, ce type de voix est lié positivement avec la dimension *règles et régulations* de la culture bureaucratique. Suite à l'introduction des variables de contrôle, contrairement à ce que nous pensions, il ne ressort de la régression aucune influence significative de la culture organisationnelle sur la voix prosociale. Par conséquent, les résultats nous amènent à conclure que l'hypothèse H2c est infirmée.

4.3.6. Culture organisationnelle et silence d'acquiescement, silence défensif et silence prosocial

L'hypothèse H2d postulait que :

H2d : La culture organisationnelle est un déterminant du silence de façon à ce qu'une culture de type bureaucratique va avoir une relation positive avec le silence d'acquiescement et le silence défensif, alors qu'une culture de type organique et une culture apprenante vont avoir une relation négative avec le silence d'acquiescement et le silence défensif.

Les analyses bivariées révèlent que le silence d'acquiescement et le silence défensif sont corrélés négativement avec les sept dimensions de la culture apprenante, soit *apprentissage continu* ($r=-0,307$, $p<0,01$; $r=-0,254$, $p<0,01$), *communication et dialogue* ($r=-0,372$, $p<0,01$; $r=-0,277$, $p<0,01$), *collaboration et apprentissage* ($r=-0,343$, $p<0,01$; $r=-0,259$, $p<0,01$), *cerner l'apprentissage* ($r=-0,302$, $p<0,01$; $r=-0,205$, $p<0,01$), *responsabiliser les individus* ($r=-0,354$, $p<0,01$; $r=-0,251$, $p<0,01$), *connecter l'organisation* ($r=-0,375$, $p<0,01$; $r=-0,265$, $p<0,01$), et *leadership stratégique pour l'apprentissage* ($r=-0,348$, $p<0,01$; $r=-0,256$, $p<0,01$). Ces deux types de silence sont également corrélés négativement avec la dimension *règles et régulations* de la culture bureaucratique ($r=-0,238$, $p<0,01$; $r=-0,195$, $p<0,01$) et la dimension *flexibilité et adaptation* de la culture organique ($r=-0,279$, $p<0,01$; $r=-0,269$, $p<0,01$). Ajoutons que le

silence d'acquiescement est corrélé positivement avec la dimension *changement dans le groupe* de la culture organique ($r=0,129$, $p<0,01$).

Tout comme pour l'hypothèse précédente, nous avons procédé à la vérification de cette hypothèse par une régression hiérarchique pour chaque type de silence, en introduisant dans une première étape les variables de contrôle. Dans une deuxième, nous avons introduit les onze dimensions de la culture organisationnelle. Les résultats obtenus sont présentés au tableau XCVI.

Les résultats associés au silence d'acquiescement font ressortir que les variables de contrôle expliquent 11,7% de sa variance. L'introduction des dimensions de la culture organisationnelle explique quant à elle 10,5% de la variance observée, augmentant ainsi le pouvoir explicatif du modèle à 22,2% de la variance du silence d'acquiescement. Les résultats révèlent qu'une culture apprenante axée sur la *communication et le dialogue* diminue la tendance des employés à ne pas s'exprimer sur le travail par désengagement et résignation à la situation, sans vouloir faire des efforts pour la changer ($\beta=-0,223$, $p<0,001$).

En ce qui a trait au silence défensif, les variables de contrôle expliquent 10,4% de sa variance. L'introduction des dimensions de la culture organisationnelle améliore cette variance de 8,6%, ce qui amène le pouvoir explicatif du modèle à 18,9% de la variance du silence défensif. Les résultats révèlent qu'une culture apprenante se caractérisant par la *communication et le dialogue* ($\beta=-0,169$, $p<0,05$) et une culture organique axée sur la *flexibilité et l'adaptation* ($\beta=-0,104$, $p<0,05$) diminuent la tendance des employés à omettre de s'exprimer sur le travail pour se protéger des menaces externes, alors qu'une culture bureaucratique axée sur la *hiérarchie et la spécialisation des rôles* la favorise ($\beta=0,099$, $p<0,05$).

Tableau XCVI: Régressions hiérarchiques examinant l'influence de la culture organisationnelle sur le silence d'acquiescement et le silence défensif, après l'introduction des variables de contrôle

| Variables explicatives | Silence d'acquiescement (N=612) | | Silence défensif (N=610) | |
|-----------------------------|---------------------------------|---------|--------------------------|---------|
| | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | | | |
| Âge | -0,003 | -0,038 | -0,056 | -0,089 |
| Sexe | 0,088* | 0,098† | 0,061 | 0,065 |
| DEC | -0,056 | -0,051 | -0,079 | -0,070 |
| Certificat | -0,004 | 0,020 | 0,015 | 0,029 |
| Baccalauréat | -0,067 | -0,034 | -0,084 | -0,060 |
| Diplôme 2e cycle | 0,003 | 0,032 | -0,005 | 0,012 |
| Maîtrise | -0,104* | -0,078 | -0,053 | -0,021 |
| Doctorat | -0,030 | -0,041 | -0,051 | -0,057 |
| Ancienneté ministère | 0,017 | -0,026 | -0,147* | -0,182† |
| Ancienneté administration | 0,005 | 0,051 | 0,128 | 0,168* |
| Syndiqué | 0,100* | 0,055 | 0,145‡ | 0,111† |
| Contrat implicite | 0,277‡ | 0,101* | 0,163‡ | 0,005 |
| Respect obligations employé | -0,097* | -0,089* | -0,175‡ | -0,161‡ |
| Bloc 2 | | | | |
| Apprentissage continu | | 0,055 | | -0,006 |
| Communication-dialogue | | -0,223‡ | | -0,169* |
| Collaboration-apprentissage | | 0,009 | | -0,021 |
| Cerner apprentissage | | 0,040 | | 0,056 |
| Responsabiliser individus | | -0,045 | | 0,031 |
| Connecter organisation | | -0,114 | | -0,090 |
| Leadership stratégique | | -0,092 | | -0,071 |
| Flexibilité-adaptation | | -0,050 | | -0,104* |
| Règles-régulations | | -0,014 | | -0,062 |
| Hierarchie-rôles | | 0,053 | | 0,099* |
| Changement groupe | | 0,022 | | -0,037 |
| R2 | 0,117 | 0,222 | 0,104 | 0,189 |
| ΔR2 | | 0,105 | | 0,086 |
| F | 6,112‡ | 6,992‡ | 5,296‡ | 5,687‡ |

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

Rappelons que nous nous attendions à ce que la culture organisationnelle soit un déterminant du silence d'acquiescement et du silence défensif de façon à ce qu'une culture bureaucratique augmente ces deux types de silence, alors que des cultures de type organique et apprenante les diminuent. Les analyses bivariées ont montré des liens négatifs

entre les sept dimensions de la culture apprenante et la dimension *flexibilité et adaptation* de la culture organique, et les silences d'acquiescement et défensif. Toutefois, il est ressorti des liens négatifs entre la dimension *règles et régulations* de la culture bureaucratique et les silences d'acquiescement et défensif, ainsi que des liens positifs entre la dimension *changement dans le groupe* de la culture organique et le silence d'acquiescement. Après l'introduction des variables de contrôle, nous avons pu constater que conformément à nos attentes, la dimension *communication et dialogue* de la culture apprenante diminue le silence d'acquiescement et le silence défensif, tout comme la dimension *flexibilité et adaptation* de la culture organique, alors que la dimension *hiérarchie et spécialisation des rôles* de la culture bureaucratique favorise le silence défensif. Par conséquent, les résultats obtenus nous amènent à conclure que l'hypothèse H2d est partiellement confirmée.

L'hypothèse H2e postulait que :

H2e : La culture organisationnelle est un déterminant du silence de façon à ce qu'une culture de type bureaucratique va avoir une relation négative avec le silence prosocial, alors qu'une culture de type organique et une culture apprenante vont avoir une relation positive avec le silence prosocial.

Les analyses bivariées montrent des corrélations négatives du silence prosocial avec les dimensions *communication et dialogue* ($r=-0,072$, $p<0,05$) et *responsabiliser les individus* ($r=-0,094$, $p<0,05$) de la culture apprenante. Nous avons aussi vérifié cette hypothèse par une régression hiérarchique dans laquelle nous avons d'abord introduit les variables de contrôle. Par la suite, dans une deuxième étape, nous avons introduit les onze dimensions de la culture organisationnelle. Les résultats sont rapportés au tableau XCVII.

Tableau XCVII: Régression hiérarchique examinant l'influence de la culture organisationnelle sur le silence prosocial, après l'introduction des variables de contrôle

| Silence prosocial (N=608) | | |
|-----------------------------|---------|---------|
| Variables explicatives | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | |
| Âge | 0,113* | 0,114* |
| Sexe | -0,091* | -0,081* |
| DEC | -0,026 | -0,015 |
| Certificat | -0,015 | -0,015 |
| Baccalauréat | -0,004 | 0,007 |
| Diplôme 2e cycle | 0,067 | 0,073 |
| Maîtrise | -0,032 | -0,014 |
| Doctorat | 0,013 | 0,013 |
| Ancienneté ministère | 0,095 | 0,075 |
| Ancienneté administration | -0,089 | -0,071 |
| Syndiqué | 0,073 | 0,071 |
| Contrat implicite | -0,056 | -0,091* |
| Respect obligations employé | 0,041 | 0,041 |
| Bloc 2 | | |
| Apprentissage continu | | -0,026 |
| Communication-dialogue | | -0,017 |
| Collaboration-apprentissage | | -0,033 |
| Cerner apprentissage | | 0,083 |
| Responsabiliser individus | | -0,248† |
| Connecter organisation | | 0,087 |
| Leadership stratégique | | 0,108 |
| Flexibilité-adaptation | | -0,057 |
| Règles-régulations | | -0,029 |
| Hierarchie-rôles | | 0,060 |
| Changement groupe | | -0,057 |
| R2 | 0,041 | 0,068 |
| ΔR2 | | 0,027 |
| F | 1,943* | 1,769* |

Note : L'augmentation du R² et la diminution du F suite à l'insertion du second bloc de variables peut s'expliquer par le fait que ces coefficients sont dépendants du nombre de variables. Comme le R² explique la variation sur le même Y, il a tendance à augmenter avec le nombre de variables. Pour le F, comme le quotient de deux variances suit une loi de Fisher (d_{obs} , d_{max}) et que le nombre de variables dans la régression correspond au degré de liberté, cela peut expliquer la diminution de la valeur de F.

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

Les résultats révèlent que les variables de contrôle n'expliquent que 4,1% de la variance du silence prosocial. L'introduction des dimensions de la culture organisationnelle explique quant à elle 2,7% de la variance, ce qui n'augmente le pouvoir explicatif du

modèle qu'à 6,8% de la variance du silence prosocial. Les résultats montrent qu'une culture apprenante caractérisée par la *responsabilisation des individus* diminue la tendance intentionnelle des employés à ne pas s'exprimer sur le travail par souci d'aider ou de protéger les autres ($\beta = -0,248$, $p < 0,01$).

Nous postulions que la culture organisationnelle est un déterminant du silence prosocial de façon à ce qu'une culture de type bureaucratique diminue le recours des employés à ce type de silence, alors que les cultures de type organique et apprenante le favorisent. Les analyses bivariées ont révélé des liens négatifs entre ce type de silence et les dimensions *communication et dialogue* et *responsabiliser les individus* de la culture apprenante. Suite à l'introduction des dimensions de la culture organisationnelle, contrairement à notre hypothèse, nous constatons que la dimension *responsabilisation des individus* de la culture apprenante diminue le silence prosocial. Par conséquent, nous concluons que l'hypothèse H2e est infirmée.

4.3.7. Congruence personne-organisation et cynisme cognitif

L'hypothèse H3a postulait que :

H3a : La congruence personne-organisation a une relation négative avec le cynisme cognitif.

Les analyses bivariées révèlent une corrélation négative entre le cynisme cognitif et la congruence personne-organisation ($r = -0,599$, $p < 0,01$). Conformément à ce qui a été mentionné précédemment, nous avons aussi vérifié cette hypothèse en effectuant une régression hiérarchique en introduisant, dans un premier temps, les variables de contrôle. Par la suite, dans un deuxième temps, nous avons introduit la congruence personne-organisation. Les résultats obtenus sont présentés au tableau XCVIII.

À la lumière des résultats obtenus, nous constatons que les variables de contrôle expliquent 24,1% de la variance du cynisme cognitif. L'introduction de la congruence personne-organisation explique 21,2% de cette variance, améliorant ainsi le pouvoir explicatif du modèle à 45,3%. Les résultats font ressortir que plus les valeurs individuelles et la culture de l'organisation concordent, moins il y a manifestation de cynisme cognitif ($\beta = -0,513$, $p < 0,001$).

Tableau XCVIII: Régression hiérarchique examinant l'influence de la congruence personne-organisation sur le cynisme cognitif, après l'introduction des variables de contrôle

| Cynisme cognitif (N=683) | | |
|----------------------------------|---------|---------|
| Variables explicatives | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | |
| Âge | -0,068 | -0,022 |
| Sexe | 0,035 | 0,018 |
| DEC | 0,058 | 0,045 |
| Certificat | 0,022 | 0,005 |
| Baccalauréat | 0,008 | -0,001 |
| Diplôme 2e cycle | -0,023 | -0,001 |
| Maîtrise | -0,010 | 0,009 |
| Doctorat | -0,029 | -0,019 |
| Ancienneté ministère | 0,088 | 0,089 |
| Ancienneté administration | 0,008 | -0,029 |
| Syndiqué | 0,219‡ | 0,193‡ |
| Contrat implicite | 0,382‡ | 0,190‡ |
| Respect obligations employé | 0,021 | 0,113‡ |
| Bloc 2 | | |
| Congruence personne-organisation | | -0,513‡ |
| R2 | 0,241 | 0,453 |
| ΔR2 | | 0,212 |
| F | 16,455‡ | 39,751‡ |

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

Et donc, rappelons que nous nous attendions à ce que la congruence personne-organisation diminue le cynisme cognitif. Les résultats ont montré que le cynisme cognitif est lié négativement avec la congruence personne-organisation et expliqué par cette

dernière conformément à nos attentes. Par conséquent, les résultats nous permettent de conclure que l'hypothèse H3a est confirmée.

4.3.8. Congruence personne-organisation et voix d'acquiescement, voix défensive et voix prosociale

L'hypothèse H3b postulait que :

H3b : La congruence personne-organisation a une relation négative avec la voix d'acquiescement et la voix défensive.

Les analyses bivariées révèlent que la congruence personne-organisation est corrélée négativement avec la voix d'acquiescement ($r=-0,431$, $p<0,01$) et la voix défensive ($r=-0,381$, $p<0,01$). Pour vérifier cette hypothèse, nous avons également effectué une régression hiérarchique pour chaque variable dépendante. Dans une première étape, nous avons introduit les variables de contrôle. Dans une deuxième étape, nous avons ensuite introduit la congruence personne-organisation. Les résultats sont présentés au tableau XCIX.

En ce qui a trait à la voix d'acquiescement, nous constatons que les variables de contrôle expliquent 14,9% de sa variance. L'introduction de la congruence personne-organisation explique quant à elle 10,2% de la variance, augmentant le pouvoir explicatif du modèle à 25,1% de la variance de la voix d'acquiescement. Les résultats indiquent que plus les valeurs individuelles et la culture de l'organisation concordent, moins les employés se soumettent aux opinions prépondérantes en croyant ne pas être en mesure de changer les choses ($\beta=-0,357$, $p<0,001$).

Les résultats relatifs à la voix défensive font ressortir que les variables de contrôle expliquent 11,5% de sa variance. L'introduction de la congruence personne-organisation explique 7,5% de la variance, ce qui améliore le pouvoir explicatif du modèle à 19,0% de la variance de ce type de voix. Notons que plus les valeurs individuelles et la culture de

l'organisation concordent, moins les employés s'expriment sur le travail sans faire valoir leurs vraies opinions par peur ($\beta = -0,307$, $p < 0,001$).

Tableau XCIX: Régressions hiérarchiques examinant l'influence de la congruence personne-organisation sur la voix d'acquiescement et la voix défensive, après l'introduction des variables de contrôle

| Variables explicatives | Voix d'acquiescement (N=700) | | Voix défensive (N=698) | |
|-----------------------------|------------------------------|---------|------------------------|---------|
| | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | | | |
| Âge | -0,088 | -0,059 | -0,071 | -0,044 |
| Sexe | 0,076* | 0,060 | 0,031 | 0,017 |
| DEC | -0,084* | -0,090* | -0,040 | -0,046 |
| Certificat | -0,002 | -0,013 | 0,038 | 0,026 |
| Baccalauréat | -0,101* | -0,105* | -0,097* | -0,102* |
| Diplôme 2e cycle | -0,049 | -0,031 | -0,036 | -0,021 |
| Maîtrise | -0,199‡ | -0,186‡ | -0,105* | -0,095* |
| Doctorat | -0,074* | -0,066* | -0,038 | -0,032 |
| Ancienneté ministère | 0,152* | 0,140* | 0,040 | 0,034 |
| Ancienneté administration | -0,147* | -0,158* | 0,028 | 0,010 |
| Syndiqué | 0,118† | 0,101† | 0,141‡ | 0,125‡ |
| Contrat implicite | 0,236‡ | 0,103† | 0,177‡ | 0,061 |
| Respect obligations employé | -0,137‡ | -0,071* | -0,193‡ | -0,133‡ |
| Bloc 2 | | | | |
| Congruence pers.-org. | | -0,357‡ | | -0,307‡ |
| R2 | 0,149 | 0,251 | 0,115 | 0,190 |
| ΔR2 | | 0,102 | | 0,075 |
| F | 9,240‡ | 16,410‡ | 6,855‡ | 11,475‡ |

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

Rappelons que nous postulons que plus il y a congruence entre les valeurs individuelles et la culture de l'organisation, moins les employés font preuve de voix d'acquiescement et de voix défensive. Nous avons observé des liens négatifs entre la congruence personne-organisation et ces deux types de voix. De plus, après l'introduction des variables de contrôle, conformément à nos attentes, nous avons constaté que plus la congruence personne-organisation est élevée, moins les employés ont recours à la voix

d'acquiescement et à la voix défensive. Par conséquent, les résultats nous amènent à conclure que l'hypothèse **H3b** est confirmée.

L'hypothèse **H3c** postulait que :

H3c : La congruence personne-organisation a une relation positive avec la voix prosociale.

Les analyses bivariées montrent que la congruence personne-organisation est corrélée positivement avec la voix prosociale ($r=0,326$, $p<0,01$). Pour vérifier cette hypothèse, nous avons également effectué une régression hiérarchique dans laquelle nous avons d'abord introduit les variables de contrôle. Par la suite, nous avons introduit la congruence personne-organisation. Les résultats sont présentés au tableau C.

Pour la voix prosociale, les résultats obtenus montrent que les variables de contrôle expliquent 18,3% de sa variance. L'introduction de la congruence personne-organisation quant à elle explique 4,7% de la variance, ce qui porte le pouvoir explicatif du modèle à 23,0% de la variance de ce type de voix. Précisons que plus les valeurs individuelles et la culture de l'organisation concordent, plus les employés s'expriment sur le travail dans une optique de contribution productive ($\beta=0,244$, $p<0,001$).

Tableau C: Régression hiérarchique examinant l'influence de la congruence personne-organisation sur la voix prosociale, après l'introduction des variables de contrôle

| Voix prosociale (N=696) | | |
|-----------------------------|---------|---------|
| Variables explicatives | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | |
| Âge | 0,014 | -0,006 |
| Sexe | -0,040 | -0,030 |
| DEC | 0,091* | 0,098* |
| Certificat | 0,062 | 0,069 |
| Baccalauréat | 0,157‡ | 0,162‡ |
| Diplôme 2e cycle | 0,084* | 0,071* |
| Maîtrise | 0,117† | 0,109† |
| Doctorat | 0,026 | 0,021 |
| Ancienneté ministère | -0,043 | -0,039 |
| Ancienneté administration | 0,114 | 0,127 |
| Syndiqué | -0,092* | -0,080* |
| Contrat implicite | -0,095† | -0,005 |
| Respect obligations employé | 0,363‡ | 0,315‡ |
| Bloc 2 | | |
| Congruence pers.-org. | | 0,244‡ |
| R2 | 0,183 | 0,230 |
| ΔR2 | | 0,047 |
| F | 11,728‡ | 14,532‡ |

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

Nous postulions que plus il y a de congruence entre les valeurs individuelles et la culture de l'organisation, plus les employés font preuve de voix prosociale. Les analyses bivariées ont montré un lien positif entre la congruence personne-organisation et la voix prosociale. Après l'introduction des variables de contrôle, conformément à nos attentes, les résultats ont montré que plus la congruence personne-organisation est élevée, plus les employés ont recours à la voix prosociale. Par conséquent, nous concluons que l'hypothèse **H3c** est confirmée.

4.3.9. Congruence personne-organisation et silence d'acquiescement, silence défensif et silence prosocial

L'hypothèse H3d postulait que :

H3d : La congruence personne-organisation a une relation négative avec le silence d'acquiescement et le silence défensif.

Les analyses bivariées ont mis à jour des corrélations négatives entre la congruence personne-organisation et le silence d'acquiescement ($r=-0,513$, $p<0,01$), ainsi que le silence défensif ($r=-0,389$, $p<0,01$). Pour vérifier cette hypothèse, nous avons aussi procédé par une régression hiérarchique pour chaque type de silence. Dans une première étape, nous avons introduit les variables de contrôle. La congruence personne-organisation a par la suite été introduite dans une deuxième étape. Les résultats sont présentés au tableau CI.

Les résultats obtenus pour le silence d'acquiescement montrent que les variables de contrôle expliquent 12,7% de sa variance. L'introduction de la congruence personne-organisation explique quant à elle 16,8% de la variance, ce qui augmente le pouvoir explicatif du modèle à 29,4% de la variance de ce type de silence. Mentionnons que plus les valeurs individuelles et la culture de l'organisation concordent, moins les employés ont tendance à ne pas s'exprimer sur le travail par désengagement et résignation à la situation, sans vouloir faire des efforts pour la changer ($\beta=-0,457$, $p<0,001$).

Pour ce qui est du silence défensif, nous constatons que les variables de contrôle expliquent 9,8% de sa variance. L'introduction de la congruence personne-organisation explique 8,6% de la variance, ce qui augmente le pouvoir explicatif du modèle à 18,4% de la variance du silence défensif. Notons que plus les valeurs individuelles et la culture de l'organisation concordent, moins les employés ont tendance à omettre de s'exprimer sur le travail pour se protéger des menaces externes ($\beta=-0,328$, $p<0,001$).

Tableau CI: Régressions hiérarchiques examinant l'influence de la congruence personne-organisation sur le silence d'acquiescement et le silence défensif, après l'introduction des variables de contrôle

| Variables explicatives | Silence d'acquiescement (N=700) | | Silence défensif (N=698) | |
|-----------------------------|---------------------------------|---------|--------------------------|---------|
| | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | | | |
| Âge | 0,008 | 0,047 | -0,050 | -0,020 |
| Sexe | 0,085* | 0,066* | 0,057 | 0,042 |
| DEC | -0,031 | -0,041 | -0,074 | -0,080 |
| Certificat | 0,027 | 0,012 | 0,037 | 0,027 |
| Baccalauréat | -0,035 | -0,042 | -0,081 | -0,085* |
| Diplôme 2e cycle | -0,005 | 0,018 | -0,017 | -0,001 |
| Maîtrise | -0,083* | -0,069 | -0,040 | -0,027 |
| Doctorat | -0,046 | -0,037 | -0,041 | -0,035 |
| Ancienneté ministère | 0,072 | 0,064 | -0,075 | -0,081 |
| Ancienneté administration | -0,050 | -0,073 | 0,049 | 0,031 |
| Syndiqué | 0,106† | 0,084* | 0,137‡ | 0,120‡ |
| Contrat implicite | 0,279‡ | 0,109† | 0,173‡ | 0,051 |
| Respect obligations employé | -0,118† | -0,033 | -0,168‡ | -0,107† |
| Bloc 2 | | | | |
| Congruence pers.-org. | | -0,457‡ | | -0,328‡ |
| R2 | 0,127 | 0,294 | 0,098 | 0,184 |
| ΔR2 | | 0,168 | | 0,086 |
| F | 7,643‡ | 20,414‡ | 5,712‡ | 11,017‡ |

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

Nous nous attendions à ce que plus la congruence personne-organisation augmente, moins les employés ont recours au silence d'acquiescement et au silence défensif. Les analyses bivariées ont montré des liens négatifs entre la congruence personne-organisation et ces deux types de silence. De même, après l'introduction des variables de contrôle, conformément à nos attentes, les résultats ont révélé que plus les valeurs individuelles et la culture de l'organisation concordent, moins les employés font preuve de silence d'acquiescement et de silence défensif. Par conséquent, nous concluons que l'hypothèse H3d est confirmée.

L'hypothèse H3e postulait que :

H3e : La congruence personne-organisation a une relation positive avec le silence prosocial.

Les analyses bivariées n'ont pas montré de lien significatif entre la congruence personne-organisation et le silence prosocial. Nous avons également effectué une régression hiérarchique dans laquelle nous avons d'abord introduit les variables de contrôle. La congruence personne-organisation a été introduite dans l'étape subséquente. Les résultats sont présentés au tableau CII.

Nous constatons que les variables de contrôle expliquent uniquement 4,1% de la variance du silence prosocial. L'introduction de la congruence personne-organisation explique 0,1% de la variance, améliorant légèrement le pouvoir explicatif du modèle à 4,2% de la variance. Notons toutefois que la congruence personne-organisation n'a pas d'impact significatif sur le silence prosocial.

Tableau CII: Régression hiérarchique examinant l'influence de la congruence personne-organisation sur le silence prosocial, après l'introduction des variables de contrôle

| Silence prosocial (N=693) | | |
|-----------------------------|---------|---------|
| Variables explicatives | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | |
| Âge | 0,101 | 0,104* |
| Sexe | -0,105† | -0,106† |
| DEC | -0,019 | -0,019 |
| Certificat | 0,000 | -0,002 |
| Baccalauréat | 0,018 | 0,017 |
| Diplôme 2e cycle | 0,070 | 0,072 |
| Maîtrise | -0,025 | -0,024 |
| Doctorat | -0,011 | -0,010 |
| Ancienneté ministère | 0,076 | 0,075 |
| Ancienneté administration | -0,059 | -0,061 |
| Syndiqué | 0,052 | 0,050 |
| Contrat implicite | -0,022 | -0,036 |
| Respect obligations employé | 0,066 | 0,074 |
| Bloc 2 | | |
| Congruence pers.-org. | | -0,038 |
| R2 | 0,041 | 0,042 |
| ΔR2 | | 0,001 |
| F | 2,240† | 2,140† |

Note : L'augmentation du R² et la diminution du F suite à l'insertion du second bloc de variables peut s'expliquer par le fait que ces coefficients sont dépendants du nombre de variables. Comme le R² explique la variation sur le même Y, il a tendance à augmenter avec le nombre de variables. Pour le F, comme le quotient de deux variances suit une loi de Fisher ($\frac{d_{1,obs}}{d_{1,exp}}$) et que le nombre de variables dans la régression correspond au degré de liberté, cela peut expliquer la diminution de la valeur de F.

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

Nous nous attendions que plus la congruence personne-organisation augmente, plus les employés ont recours au silence prosocial, alors que les résultats n'ont pas révélé de lien, ni d'influence significative de la congruence personne-organisation sur ce type de silence. Par conséquent, nous concluons que l'hypothèse H3e est infirmée.

4.4. Influence intervenante de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation

Dans cette section, nous allons rapporter les résultats relatifs à l'influence intervenante de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation dans la relation entre d'une part le respect global du contrat psychologique et le respect des conditions d'emploi, et d'autre part le cynisme cognitif, les trois types de voix et les trois types de silence. Nous nous attardons donc ici aux hypothèses H4 et H5. La façon traditionnelle de tester les hypothèses de modération reste d'effectuer des régressions hiérarchiques introduisant, dans une première étape les variables de contrôle, suivi des variables explicatives et, dans une troisième étape, des effets d'interaction. Or, rappelons que nous nous situons dans un contexte de renouvellement de l'administration publique fédérale qui touche notamment la culture organisationnelle. De plus, nous sommes en présence de onze dimensions de la culture organisationnelle et de neuf dimensions des conditions d'emploi. Pour l'hypothèse H4, compte tenu du nombre très élevé d'interactions à tester, il nous était impossible de tester l'influence intervenante des onze dimensions de la culture organisationnelle avec les neuf dimensions des conditions d'emploi en une seule régression par variable dépendante. C'est pourquoi, nous avons testé l'effet de modération de la culture organisationnelle uniquement sur l'indice global de respect du contrat psychologique par une régression hiérarchique en trois étapes pour chacune des variables dépendantes.

Ainsi, dans une première étape nous avons introduit les variables de contrôle. Par la suite, nous avons introduit dans une deuxième étape les variables explicatives, soit l'indice global de respect du contrat psychologique et les onze dimensions de la culture organisationnelle. La troisième étape introduit, quant à elle, les interactions entre les dimensions de la culture organisationnelle et l'indice global de respect du contrat psychologique. Précisons que les variables ont été centrées par rapport à leur moyenne avant d'être multipliées, tel que le recommandent Cohen, Cohen, West, et Aiken (2003).

Ces régressions, que nous avons effectuées pour le cynisme cognitif, les trois types de voix et les trois types de silence, nous permettent d'expliquer l'effet de modération de la culture organisationnelle sur la perception de respect du contrat psychologique et son incidence.

Rappelons que, en lien avec la question de recherche, nous avons donc décidé de pousser les analyses plus loin pour faire ressortir les différences entre les contextes organisationnels par rapport aux conditions d'emploi qui sont perçues comme n'ayant pas été respectées. Dans un deuxième temps, nous avons effectué des régressions hiérarchiques par les conditions d'emploi en fonction de chacune des dimensions de la culture organisationnelle. Préalablement à ces régressions, nous avons transformé les onze dimensions de la culture organisationnelle en variables binaires en regroupant les réponses 4 à 7 de l'échelle de Likert dans la catégorie fort (1), et les réponses 1 à 3 dans la catégorie faible (0). Le choix de ce regroupement s'appuie sur le fait que dans le contexte changeant actuel de l'administration publique fédérale, aucune dimension de la culture organisationnelle ne semble ressortir davantage que les autres. Ainsi, suite à une vérification effectuée en regroupant les réponses 5 à 7 de l'échelle de Likert dans la catégorie fort (1), nous avons pu constater que le fait de transformer cette variable en variable binaire qui regroupe les réponses 4 à 7 dans la catégorie fort (1) est le type de regroupement nous offrant l'opportunité statistique de conserver l'ensemble des dimensions de la culture organisationnelle (tableau CIII). En faisant cela, nous nous attardons à la perception qu'ont les employés de la culture de leur organisation. Et donc, nous avons effectué des régressions hiérarchiques en deux étapes en ne conservant que la catégorie fort de chaque type de cultures organisationnelles et ce, pour l'ensemble des variables dépendantes. Dans une première étape, nous avons introduit les variables de contrôle. Les conditions d'emploi ont été ensuite introduites dans une deuxième étape. Ces régressions nous permettent de voir quelles sont les conditions d'emploi qui influencent certaines attitudes et certains comportements en fonction des différentes cultures organisationnelles étudiées.

En ce qui a trait à la vérification de l'influence intervenante de la congruence personne-organisation (H5), précisons que nous avons utilisé la démarche traditionnelle pour tester les effets de modération. Ainsi, nous avons effectué deux séries de régressions hiérarchiques en trois étapes, en utilisant l'indice global de respect du contrat psychologique pour une première série de régressions. Pour la deuxième série de régressions hiérarchiques, nous avons utilisé les neuf dimensions des conditions d'emploi.

Tableau CIII: Fréquences des répondants pour chaque dimension de la culture organisationnelle transformée en variable binaire

| Dimensions | Variable binaire | |
|-----------------------------|-------------------|------------------|
| | Fort (1) = 4-7 | Faible (0) = 1-3 |
| Apprentissage continu | <i>Fort (1)</i> | 207 |
| | <i>Faible (0)</i> | 345 |
| Communication-dialogue | <i>Fort (1)</i> | 270 |
| | <i>Faible (0)</i> | 322 |
| Collaboration-apprentissage | <i>Fort (1)</i> | 222 |
| | <i>Faible (0)</i> | 361 |
| Cerner apprentissage | <i>Fort (1)</i> | 197 |
| | <i>Faible (0)</i> | 418 |
| Responsabiliser individus | <i>Fort (1)</i> | 178 |
| | <i>Faible (0)</i> | 464 |
| Connecter organisation | <i>Fort (1)</i> | 232 |
| | <i>Faible (0)</i> | 389 |
| Leadership stratégique | <i>Fort (1)</i> | 242 |
| | <i>Faible (0)</i> | 355 |
| Règles-régulations | <i>Fort (1)</i> | 657 |
| | <i>Faible (0)</i> | 48 |
| Hiérarchie-rôles | <i>Fort (1)</i> | 550 |
| | <i>Faible (0)</i> | 162 |
| Flexibilité-adaptation | <i>Fort (1)</i> | 561 |
| | <i>Faible (0)</i> | 107 |
| Changement groupe | <i>Fort (1)</i> | 582 |
| | <i>Faible (0)</i> | 205 |

4.4.1. Influence intervenante de la culture organisationnelle

Rappelons que l'hypothèse H4 postulait que :

H4 : La relation entre le non respect du contrat psychologique et le cynisme cognitif, les trois types de voix et les trois types de silence est modérée par la culture organisationnelle.

Dans cette section, nous présentons les résultats associés à chacune des variables expliquées prises de façon séparée. Pour chacune des variables dépendantes, il sera ainsi question dans un premier temps de l'effet de modération par le respect global du contrat psychologique et sa variation en fonction de la culture organisationnelle. Dans un deuxième temps, il sera question de l'influence des conditions d'emploi en fonction des différentes cultures organisationnelles étudiées.

4.4.1.1. Influence intervenante de la culture organisationnelle par rapport au cynisme cognitif

Les résultats relatifs à l'effet de modération de la culture organisationnelle sur la relation entre le respect global du contrat psychologique et le cynisme cognitif sont présentés aux tableaux CIV et CV (page 244). En ce qui a trait aux résultats de l'influence des conditions de respect du contrat psychologique en fonction des différentes cultures organisationnelles, ils sont présentés aux tableaux CVI (page 247) et CVII (page 248).

4.4.1.1.1. *Respect global du contrat psychologique et variation en fonction de la culture organisationnelle sur le cynisme cognitif*

Nous constatons qu'à elles seules, les variables de contrôle expliquent 22,3% de la variance du cynisme cognitif (tableaux CIV et CV). L'introduction de l'indice global de respect du contrat psychologique et des dimensions de la culture organisationnelle explique 28,7% de la variance, améliorant ainsi le pouvoir explicatif à 51,1% de la variance. Les

interactions, quant à elles, expliquent 0,9% de la variance, augmentant légèrement le pouvoir explicatif du modèle à 52,0% de la variance du cynisme cognitif. Cependant, aucune interaction ne présente d'influence significative.

Tableau CIV: Régression hiérarchique examinant l'effet modérateur de la culture organisationnelle sur la relation entre le respect global du contrat psychologique et le cynisme cognitif

| Cynisme cognitif (N=579) | | | |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Variables explicatives | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 |
| | Bêta | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | | |
| Âge | -0,036 | -0,117† | -0,128† |
| Sexe | 0,020 | 0,037 | 0,032 |
| DEC | 0,027 | -0,010 | -0,012 |
| Certificat | 0,004 | 0,008 | 0,004 |
| Baccalauréat | 0,005 | 0,006 | 0,003 |
| Diplôme 2e cycle | -0,017 | 0,000 | 0,010 |
| Maîtrise | -0,002 | 0,009 | 0,012 |
| Doctorat | -0,055 | -0,048 | -0,045 |
| Ancienneté ministère | 0,070 | 0,058 | 0,067 |
| Ancienneté administration | 0,012 | 0,049 | 0,052 |
| Syndiqué | 0,227‡ | 0,116‡ | 0,117‡ |
| Contrat implicite | 0,369‡ | 0,065 | 0,066 |
| Respect obligations employé | 0,012 | 0,054 | 0,052 |
| Bloc 2 | | | |
| Respect global | | -0,185‡ | -0,180‡ |
| Apprentissage continu | | -0,009 | -0,006 |
| Communication-dialogue | | -0,039 | -0,033 |
| Collaboration-apprentissage | | -0,030 | -0,031 |
| Cerner apprentissage | | -0,029 | -0,022 |
| Responsabiliser individus | | -0,136* | -0,152* |
| Connecter organisation | | -0,114 | -0,116 |
| Leadership stratégique | | -0,055 | -0,047 |
| Flexibilité-adaptation | | -0,103† | -0,123† |
| Règles-régulations | | -0,127† | -0,140‡ |
| Hierarchie-rôles | | 0,026 | 0,021 |
| Changement groupe | | 0,040 | 0,038 |

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

Tableau CV: Régression hiérarchique examinant l'effet modérateur de la culture organisationnelle sur la relation entre le respect global du contrat psychologique et le cynisme cognitif (suite)

| Variables explicatives | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 |
|------------------------------|---------|---------|---------|
| | Bêta | Bêta | Bêta |
| Bloc 3 | | | |
| Resp.glob X apprent.cont. | | | -0,009 |
| Resp.glob X comm.-dial. | | | 0,007 |
| Resp.glob. X coll.-appr. | | | 0,043 |
| Resp.glob. X cerner apprent. | | | -0,042 |
| Resp.glob. X resp. individus | | | 0,107 |
| Resp.glob. X conn. org. | | | 0,006 |
| Resp.glob. X leadership | | | -0,054 |
| Resp.glob. X flex.-adapt. | | | -0,065 |
| Resp.glob. X règles-régul. | | | -0,021 |
| Resp.glob. X hiérar.-rôles | | | -0,027 |
| Resp.glob. X chang. groupe | | | 0,023 |
| R2 | 0,223 | 0,511 | 0,520 |
| ΔR2 | | 0,287 | 0,009 |
| F | 12,509‡ | 23,112‡ | 16,305‡ |

Note : L'augmentation du R² et la diminution du F suite à l'insertion du troisième bloc de variables peut s'expliquer par le fait que ces coefficients sont dépendants du nombre de variables. Comme le R² explique la variation sur le même Y, il a tendance à augmenter avec le nombre de variables. Pour le F, comme le quotient de deux variances suit une loi de Fisher ($\frac{d_{1,ca}}{d_{1,cm}}$) et que le nombre de variables dans la régression correspond au degré de liberté, cela peut expliquer la diminution de la valeur de F.

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

4.4.1.1.2. Conditions d'emploi et variation en fonction de la culture organisationnelle sur le cynisme cognitif

Rappelons que les résultats de l'examen de l'influence des conditions d'emploi sur le cynisme cognitif et de leur variation en fonction de la culture organisationnelle sont présentés aux tableaux CVI (page 247) et CVII (page 248). En regard de ces résultats, nous pouvons constater que le respect par l'employeur des conditions d'emploi explique davantage le cynisme cognitif lorsque les répondants perçoivent se trouver dans une culture apprenante axée sur le fait de *cerner l'apprentissage* ($R^2=0,539$), alors qu'il semble moins expliquer cette attitude lorsque les employés perçoivent se trouver dans une culture apprenante axée sur un *leadership stratégique pour l'apprentissage* ($R^2=0,401$).

De façon plus précise, les résultats montrent que l'influence des conditions d'emploi sur le cynisme cognitif varie en fonction des différentes cultures organisationnelles étudiées. Lorsque les employés perçoivent être dans une culture apprenante axée sur l'*apprentissage continu*, nous constatons que moins l'employeur a respecté les conditions liées à la *performance dynamique*, plus les employés font preuve de cynisme cognitif ($\beta = -0,360$, $p < 0,05$). Lorsque les employés perçoivent être dans une culture apprenante axée sur la *communication et le dialogue*, c'est plutôt le non respect par l'employeur de conditions liées aux *récompenses financières* qui favorise le cynisme cognitif ($\beta = -0,253$, $p < 0,05$), alors que dans une culture apprenante axée sur le fait de *cerner l'apprentissage*, le même type d'influence se manifeste avec le non respect de conditions relatives à l'*atmosphère sociale* ($\beta = -0,291$, $p < 0,05$).

Dans une culture organique axée sur la *flexibilité et l'adaptation*, c'est le non respect de conditions liées à l'*atmosphère sociale* ($\beta = -0,280$, $p < 0,01$) et aux *récompenses financières* ($\beta = -0,182$, $p < 0,05$) qui ressortent comme étant les plus significatives, amenant une augmentation du cynisme cognitif. Toujours dans ce type de culture organisationnelle, il est aussi intéressant de noter d'autres tendances à des influences significatives, mais à un seuil de signification de 0,100. Nous constatons alors que plus l'employeur respecte les conditions en lien avec le *développement externe*, plus les employés semblent avoir tendance à faire preuve de cynisme cognitif ($\beta = 0,172$, $p = 0,091$). Lorsque les employés perçoivent que la culture de leur organisation est axée sur le *changement dans le groupe*, il ressort que le non respect de conditions liées à l'*atmosphère sociale* ($\beta = -0,314$, $p < 0,01$) et le respect de conditions liées à l'*équilibre travail-famille* augmentent le cynisme cognitif ($\beta = 0,176$, $p < 0,05$). De plus, d'autres influences semblent significatives à un seuil de signification de 0,100. Ainsi, moins l'employeur respecte les conditions liées à la *performance dynamique*, plus il semble y avoir une tendance au cynisme cognitif ($\beta = -0,215$, $p = 0,067$).

Pour ce qui est des cultures bureaucratiques axées sur *les règles et les régulations*, ainsi que sur la *hiérarchie et la spécialisation des rôles*, nous constatons que le cynisme cognitif augmente lorsque l'employeur ne respecte pas les conditions en lien avec l'*atmosphère sociale* ($\beta=-0,311$, $p<0,001$; $\beta=-0,329$, $p<0,001$) et la *performance dynamique* ($\beta=-0,206$, $p<0,05$; $\beta=-0,216$, $p<0,05$).

Pour certains types de cultures organisationnelles, nous observons également des tendances à des résultats significatifs à un seuil de signification de 0,100. Ainsi, lorsque la culture apprenante est axée sur la *collaboration et l'apprentissage*, nous constatons une tendance à l'augmentation du cynisme cognitif lorsque l'employeur n'a pas respecté les conditions relatives au *développement interne* ($\beta=-0,274$, $p=0,084$). Toujours dans une culture apprenante, les résultats révèlent une tendance à l'augmentation du cynisme cognitif lorsqu'il y a non respect de conditions en lien avec les *récompenses financières* ($\beta=-0,250$, $p=0,069$), lorsque la culture apprenante est axée sur le fait de *responsabiliser les individus*. Le même type de relation semble ressortir dans une culture apprenante axée sur le fait de *connecter l'organisation* avec le non respect de conditions ayant trait à la *stabilité* ($\beta=-0,235$, $p=0,067$) et aux *récompenses financières* ($\beta=-0,233$, $p=0,089$). Précisons que pour la culture apprenante axée sur un *leadership stratégique pour l'apprentissage*, aucune condition d'emploi ne ressort comme ayant une influence significative sur le cynisme cognitif.

Tableau CVI: Régressions hiérarchiques examinant l'influence des conditions d'emploi sur le cynisme cognitif en fonction des dimensions de la culture apprenante

| Cynisme cognitif | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------|---------|-------------------|---------|-------------------|---------|-------------------|---------|-------------------|---------|-------------------|---------|--------------------|---------|
| Variables explicatives | Appr. cont. (N=72) | | Comm.-dial.(N=92) | | Coll-appr. (N=80) | | Cerner app.(N=70) | | Resp. ind. (N=68) | | Conn. org. (N=80) | | Lead. Strat.(N=90) | |
| | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| Age | -0,161 | -0,226 | -0,173 | -0,224 | -0,303 | -0,275 | -0,397* | -0,309 | -0,089 | -0,079 | -0,084 | -0,218 | -0,086 | -0,153 |
| Sexe | -0,095 | -0,090 | 0,113 | 0,054 | 0,048 | 0,038 | 0,059 | 0,008 | 0,039 | 0,049 | -0,046 | 0,002 | 0,118 | 0,114 |
| DEC | -0,029 | -0,023 | -0,010 | -0,122 | -0,008 | -0,135 | -0,086 | -0,102 | -0,055 | -0,121 | -0,046 | -0,175 | -0,033 | -0,126 |
| Certificat | -0,028 | -0,096 | -0,001 | -0,108 | -0,021 | -0,114 | 0,030 | 0,009 | -0,057 | -0,085 | 0,006 | -0,061 | 0,060 | 0,018 |
| Baccalauréat | 0,060 | 0,015 | 0,011 | -0,120 | 0,114 | 0,014 | 0,023 | 0,058 | 0,042 | -0,017 | 0,018 | -0,033 | 0,084 | 0,047 |
| Diplôme 2e cycle | 0,171 | 0,088 | -0,065 | -0,130 | 0,050 | -0,042 | 0,029 | -0,032 | -0,036 | -0,047 | -0,015 | 0,024 | 0,002 | -0,006 |
| Maîtrise | -0,112 | -0,141 | -0,045 | -0,128 | 0,000 | -0,059 | -0,121 | -0,111 | 0,150 | 0,236 | -0,048 | -0,093 | -0,106 | -0,070 |
| Ancienneté ministère | 0,174 | 0,324 | 0,105 | 0,141 | 0,329 | 0,358 | 0,376 | 0,362 | 0,230 | 0,221 | 0,301 | 0,307 | 0,330 | 0,268 |
| Ancienneté administration | 0,092 | 0,051 | -0,021 | -0,030 | -0,016 | -0,034 | 0,072 | 0,069 | 0,019 | 0,043 | -0,186 | -0,007 | -0,125 | -0,014 |
| Syndiqué | 0,141 | 0,159 | 0,270* | 0,177 | 0,292* | 0,154 | 0,312* | 0,200 | 0,152 | 0,084 | 0,086 | 0,098 | 0,136 | 0,117 |
| Contrat implicite | 0,332† | 0,234 | 0,421‡ | 0,256† | 0,425‡ | 0,312† | 0,320† | 0,112 | 0,461‡ | 0,384† | 0,400‡ | 0,353† | 0,367‡ | 0,220* |
| Respect obligations employé | -0,172 | -0,142 | 0,127 | 0,162 | 0,132 | 0,118 | -0,050 | -0,031 | -0,057 | -0,112 | 0,053 | 0,041 | 0,008 | -0,010 |
| Bloc 2 | | | | | | | | | | | | | | |
| Stabilité | | 0,010 | | -0,139 | | -0,099 | | -0,190 | | -0,121 | | -0,235 | | -0,136 |
| Équilibre travail-famille | | 0,071 | | 0,108 | | 0,038 | | 0,110 | | 0,116 | | 0,120 | | 0,012 |
| Développement interne | | -0,031 | | -0,122 | | -0,274 | | -0,025 | | -0,107 | | -0,268 | | -0,099 |
| Atmosphère sociale | | -0,179 | | -0,175 | | -0,084 | | -0,291* | | -0,038 | | 0,051 | | -0,107 |
| Contenu d'emploi | | 0,060 | | -0,036 | | 0,062 | | 0,021 | | -0,125 | | -0,081 | | -0,093 |
| Récompenses financières | | -0,251 | | -0,253* | | -0,171 | | -0,195 | | -0,250 | | -0,233 | | -0,142 |
| Étroitesse | | -0,046 | | 0,011 | | 0,096 | | 0,042 | | 0,142 | | 0,224 | | 0,092 |
| Développement externe | | 0,148 | | 0,072 | | 0,078 | | -0,012 | | -0,104 | | 0,027 | | 0,015 |
| Performance dynamique | | -0,360* | | -0,129 | | -0,217 | | -0,156 | | -0,173 | | -0,186 | | -0,199 |
| R2 | 0,203 | 0,410 | 0,300 | 0,481 | 0,299 | 0,480 | 0,302 | 0,539 | 0,267 | 0,504 | 0,209 | 0,433 | 0,223 | 0,401 |
| ΔR2 | 0,207 | 0,207 | 0,181 | 0,181 | 0,181 | 0,181 | 0,237 | 0,237 | 0,237 | 0,237 | 0,237 | 0,224 | 0,224 | 0,178 |
| F | 1,253 | 1,652 | 2,817† | 3,085‡ | 2,381* | 2,548† | 2,054* | 2,671† | 1,671 | 2,230* | 1,447 | 2,113* | 1,844* | 2,166† |

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

Tableau CVII: Régressions hiérarchiques examinant l'influence des conditions d'emploi sur le cynisme cognitif en fonction des dimensions de la culture bureaucratique et de la culture organique

| Cynisme cognitif | | | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|---------|-----------------------|---------|--------------------------|---------|------------------------|---------|
| Variables explicatives | Flexibil.-adapt. (N=170) | | Régul.-régul. (N=188) | | Hiérarchie-rôles (N=163) | | Change. Groupe (N=166) | |
| | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | | | | | | | |
| Âge | -0,084 | -0,086 | -0,143 | -0,097 | -0,116 | -0,103 | -0,099 | -0,083 |
| Sexe | 0,077 | 0,024 | 0,076 | 0,040 | 0,068 | 0,011 | 0,054 | 0,013 |
| DEC | 0,059 | -0,026 | 0,082 | -0,015 | 0,057 | 0,010 | 0,093 | 0,041 |
| Certificat | -0,025 | -0,025 | 0,104 | 0,044 | 0,127 | 0,073 | 0,060 | 0,038 |
| Baccalauréat | 0,006 | -0,029 | 0,050 | -0,003 | 0,040 | -0,003 | 0,079 | 0,041 |
| Diplôme 2e cycle | 0,033 | -0,005 | 0,012 | -0,003 | 0,023 | -0,027 | 0,019 | -0,022 |
| Maîtrise | -0,048 | -0,078 | 0,002 | -0,047 | -0,005 | -0,039 | 0,087 | 0,023 |
| Doctorat | -0,056 | -0,043 | -0,041 | -0,034 | -0,054 | -0,026 | -0,080 | -0,088 |
| Ancienneté ministère | 0,242* | 0,216* | 0,134 | 0,149 | 0,123 | 0,184 | 0,084 | 0,151 |
| Ancienneté administration | -0,123 | -0,150 | 0,019 | -0,044 | 0,018 | -0,043 | 0,029 | -0,024 |
| Syndiqué | 0,213† | 0,081 | 0,243‡ | 0,102 | 0,197* | 0,077 | 0,187* | 0,042 |
| Contrat implicite | 0,400‡ | 0,236‡ | 0,379‡ | 0,175† | 0,446‡ | 0,225‡ | 0,435‡ | 0,213† |
| Respect obligations employé | 0,090 | 0,119 | 0,053 | 0,043 | 0,074 | 0,087 | 0,028 | 0,050 |
| Bloc 2 | | | | | | | | |
| Stabilité | | -0,045 | | -0,064 | | -0,058 | | -0,054 |
| Équilibre travail-famille | | 0,040 | | 0,063 | | 0,059 | | 0,176* |
| Développement interne | | -0,050 | | 0,034 | | -0,044 | | -0,084 |
| Atmosphère sociale | | -0,280† | | -0,311‡ | | -0,329‡ | | -0,314† |
| Contenu d'emploi | | -0,119 | | -0,142 | | 0,032 | | -0,045 |
| Récompenses financières | | -0,182* | | -0,083 | | -0,053 | | -0,056 |
| Étroitesse | | 0,029 | | 0,059 | | -0,131 | | -0,057 |
| Développement externe | | 0,172 | | 0,045 | | 0,098 | | 0,115 |
| Performance dynamique | | -0,159 | | -0,206* | | -0,216* | | -0,215 |
| R2 | 0,274 | 0,486 | 0,264 | 0,470 | 0,283 | 0,506 | 0,282 | 0,464 |
| ΔR2 | | 0,211 | | 0,206 | | 0,223 | | 0,182 |
| F | 4,535‡ | 6,312‡ | 4,806‡ | 6,653‡ | 4,526‡ | 6,521‡ | 4,601‡ | 5,637‡ |

*p < 0,05; †p < 0,01; ‡p < 0,001

4.4.1.2. Influence intervenante de la culture organisationnelle par rapport à la voix

Nous aborderons, dans une première section, le respect global du contrat psychologique et sa variation en fonction de la culture organisationnelle pour chaque type de voix. Nous nous attardons ainsi à l'effet modérateur de la culture organisationnelle. Suivra ensuite une deuxième section dans laquelle il sera question de l'influence des conditions d'emploi en fonction des différentes cultures organisationnelles étudiées.

4.4.1.2.1. Respect global et variation en fonction de la culture organisationnelle sur les trois types de voix

Les résultats associés à la voix d'acquiescement (tableaux CVIII et CIX, pages 251-252) révèlent qu'à elles seules, les variables de contrôle expliquent uniquement 15,5% de la variance de ce type de voix. L'introduction de l'indice global de respect du contrat psychologique et des dimensions de la culture organisationnelle explique 7,5% de la variance, améliorant le pouvoir explicatif du modèle à 23,0%. L'ajout des interactions entre les dimensions de la culture organisationnelle et l'indice global de respect du contrat psychologique explique 1,9% de variance supplémentaire, portant à 24,9% le pouvoir explicatif du modèle. Cependant, aucune interaction n'est significative. C'est à un seuil de signification de 0,100 que les résultats montrent la tendance de deux dimensions de la culture organisationnelle à avoir un effet modérateur, soit la dimension *collaboration et apprentissage* de la culture apprenante ($\beta=0,136$, $p=0,078$), ainsi que la dimension *règles et régulations* de la culture bureaucratique ($\beta=-0,099$, $p=0,072$).

En ce qui a trait à la voix défensive, les résultats (tableaux CVIII et CIX, pages 251-252) montrent que l'ajout des interactions entre les dimensions de la culture organisationnelle et l'indice global de respect du contrat psychologique explique 2,7% de la variance de ce type de voix, faisant ressortir un effet modérateur négligeable de la culture organisationnelle. Il ressort que la culture apprenante axée sur la *collaboration et l'apprentissage* joue un rôle modérateur dans la relation entre le respect global par

l'employeur du contrat psychologique et la voix défensive ($\beta=0,156$, $p<0,05$). À un seuil de signification de 0,100, nous observons également une tendance à un effet modérateur de la culture apprenante axée sur le fait de *cerner l'apprentissage* ($\beta=0,141$, $p=0,063$).

En ce qui a trait à la voix prosociale, les résultats (tableaux CVIII et CIX) révèlent que l'ajout des interactions entre les dimensions de la culture organisationnelle et l'indice global de respect du contrat psychologique explique 3,1% de la variance de ce type de voix. Ce pourcentage fait ressortir un effet de modération négligeable de la culture organisationnelle. Il ressort que la culture apprenante axée sur la *communication et le dialogue* ($\beta=-0,234$, $p<0,01$), et sur la *responsabilisation des individus* ($\beta=0,216$, $p<0,05$) jouent un rôle modérateur dans la relation entre le respect global par l'employeur du contrat psychologique et ce type de voix. À un seuil de signification de 0,100, nous observons aussi une tendance à un effet modérateur de la culture organique caractérisée par la *flexibilité et l'adaptation* ($\beta=0,090$, $p=0,089$).

Tableau CVIII: Régressions hiérarchiques examinant l'effet modérateur de la culture organisationnelle sur la relation entre le respect global du contrat psychologique et la voix d'acquiescement, la voix défensive et la voix prosociale

| Variables explicatives | Voix d'acquiescement (N=586) | | | Voix défensive (N=584) | | | Voix prosociale (N=583) | | |
|-----------------------------|------------------------------|---------|---------|------------------------|---------|---------|-------------------------|---------|---------|
| | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 |
| | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | | | | | | | | |
| Âge | -0,135* | -0,166† | -0,167† | -0,124* | -0,156† | -0,154† | 0,066 | 0,095 | 0,081 |
| Sexe | 0,063 | 0,064 | 0,062 | 0,025 | 0,029 | 0,033 | -0,023 | -0,020 | -0,037 |
| DEC | -0,114* | -0,098* | -0,109* | -0,043 | -0,020 | -0,023 | 0,114* | 0,112* | 0,116* |
| Certificat | -0,016 | 0,005 | 0,004 | 0,021 | 0,037 | 0,036 | 0,079 | 0,074 | 0,063 |
| Baccalauréat | -0,136† | -0,101* | -0,109* | -0,110* | -0,083 | -0,081 | 0,183‡ | 0,161‡ | 0,156† |
| Diplôme 2e cycle | -0,051 | -0,017 | -0,015 | -0,017 | 0,006 | 0,002 | 0,095* | 0,074 | 0,066 |
| Maîtrise | -0,223‡ | -0,183‡ | -0,182‡ | -0,133† | -0,093 | -0,091 | 0,141† | 0,125* | 0,111* |
| Doctorat | -0,047 | -0,035 | -0,032 | -0,015 | -0,004 | -0,003 | 0,047 | 0,050 | 0,044 |
| Ancienneté ministère | 0,120 | 0,058 | 0,057 | -0,011 | -0,072 | -0,081 | -0,054 | -0,021 | -0,017 |
| Ancienneté administration | -0,102 | -0,040 | -0,040 | 0,089 | 0,149 | 0,156* | 0,103 | 0,064 | 0,070 |
| Syndiqué | 0,123† | 0,087* | 0,089* | 0,130† | 0,103* | 0,108* | -0,099* | -0,066 | -0,070 |
| Contrat implicite | 0,236‡ | 0,108* | 0,111* | 0,169‡ | 0,046 | 0,039 | -0,096* | -0,008 | -0,003 |
| Respect obligations employé | -0,127† | -0,117† | -0,114† | -0,162‡ | -0,138‡ | -0,136‡ | 0,323‡ | 0,317‡ | 0,314‡ |
| Bloc 2 | | | | | | | | | |
| Respect global | | -0,126* | -0,097* | | -0,123* | -0,111* | | 0,070 | 0,084 |
| Apprentissage continu | | 0,127 | 0,102 | | 0,125 | 0,136* | | -0,003 | -0,030 |
| Communication-dialogue | | -0,122 | -0,115 | | -0,139* | -0,150* | | 0,067 | 0,070 |
| Collaboration-apprentissage | | -0,107 | -0,098 | | -0,095 | -0,105 | | -0,019 | 0,008 |
| Cerner apprentissage | | 0,075 | 0,083 | | 0,039 | 0,041 | | -0,103 | -0,092 |
| Responsabiliser individus | | -0,053 | -0,068 | | 0,083 | 0,120 | | 0,128 | 0,070 |
| Connecter organisation | | -0,016 | -0,019 | | -0,079 | -0,092 | | 0,064 | 0,085 |
| Leadership stratégique | | -0,122 | -0,121 | | -0,076 | -0,088 | | 0,063 | 0,047 |
| Flexibilité-adaptation | | 0,034 | 0,017 | | 0,067 | 0,042 | | -0,037 | 0,008 |
| Règles-régulations | | 0,001 | -0,014 | | -0,122* | -0,132* | | 0,002 | -0,015 |
| Hiérarchie-rôles | | 0,064 | 0,059 | | 0,160‡ | 0,160‡ | | 0,015 | 0,027 |
| Changement groupe | | 0,054 | 0,047 | | 0,027 | 0,021 | | -0,011 | -0,017 |

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

Tableau CIX: Régressions hiérarchiques examinant l'effet modérateur de la culture organisationnelle sur la relation entre le respect global du contrat psychologique et la voix d'acquiescement, la voix défensive et la voix prosociale (suite)

| Variables explicatives | Voix d'acquiescement | | | Voix défensive | | | Voix prosociale | | |
|------------------------------|----------------------|---------|---------|----------------|---------|---------|-----------------|---------|---------|
| | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 |
| | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta |
| Bloc 3 | | | | | | | | | |
| Resp.glob X apprent.cont. | | | 0,051 | | | -0,096 | | | -0,055 |
| Resp.glob X comm.-dial. | | | -0,063 | | | 0,129 | | | -0,234† |
| Resp.glob. X coll.-appr. | | | 0,136 | | | 0,156* | | | 0,077 |
| Resp.glob. X cerner apprent. | | | 0,119 | | | 0,141 | | | -0,086 |
| Resp.glob. X resp. individus | | | 0,036 | | | -0,144 | | | 0,216* |
| Resp.glob. X conn. org. | | | -0,113 | | | -0,149 | | | 0,011 |
| Resp.glob. X leadership | | | -0,014 | | | 0,071 | | | 0,044 |
| Resp.glob. X flex.-adapt. | | | -0,047 | | | -0,059 | | | 0,090 |
| Resp.glob. X règles-régul. | | | -0,099 | | | -0,035 | | | 0,001 |
| Resp.glob. X hiérar.-rôles | | | 0,019 | | | -0,034 | | | -0,050 |
| Resp.glob. X chang. groupe | | | -0,015 | | | 0,026 | | | 0,018 |
| R2 | 0,155 | 0,230 | 0,249 | 0,106 | 0,181 | 0,208 | 0,176 | 0,220 | 0,251 |
| ΔR2 | | 0,075 | 0,019 | | 0,075 | 0,027 | | 0,044 | 0,031 |
| F | 8,061‡ | 6,697‡ | 5,062‡ | 5,201‡ | 4,932‡ | 3,982‡ | 9,341‡ | 6,266‡ | 5,082‡ |

Note : L'augmentation du R² et la diminution du F suite à l'insertion des deuxième et troisième blocs de variables peut s'expliquer par le fait que ces coefficients sont dépendants du nombre de variables. Comme le R² explique la variation sur le même Y, il a tendance à augmenter avec le nombre de variables. Pour le F, comme le quotient de deux variances suit une loi de Fisher (d₁, d₂) et que le nombre de variables dans la régression correspond au degré de liberté, cela peut expliquer la diminution de la valeur de F.

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

4.4.1.2.2. Conditions d'emploi et variation en fonction de la culture organisationnelle sur les trois types de voix

En regard des résultats relatifs à la voix d'acquiescement (tableaux CX et CXI, page 255-256), nous pouvons constater que le respect par l'employeur des conditions d'emploi explique davantage la voix d'acquiescement lorsque les employés perçoivent se trouver dans une culture apprenante axée sur le fait de *cerner l'apprentissage* ($R^2=0,479$), alors qu'il semble moins expliquer ce type de voix lorsque les employés perçoivent se trouver dans une culture organique axée sur le *changement dans le groupe* ($R^2=0,267$).

De façon plus précise, nous constatons que lorsque les employés perçoivent être dans une culture apprenante qui se caractérise par la *communication et le dialogue* ($\beta=-0,331$, $p<0,05$), le fait de *cerner l'apprentissage* ($\beta=-0,310$, $p<0,05$) ou le fait de *connecter l'organisation* ($\beta=-0,292$, $p<0,05$), dans une culture bureaucratique axée sur la *hiérarchie et la spécialisation des rôles* ($\beta=-0,341$, $p<0,01$), ainsi que dans une culture organique axée sur le *changement dans le groupe* ($\beta=-0,250$, $p<0,05$), moins l'employeur respecte les conditions liées à l'*atmosphère sociale*, plus il y a manifestation de la voix d'acquiescement.

Nous constatons également que lorsque les employés perçoivent se trouver dans une culture organique axée sur la *flexibilité et l'adaptation*, moins l'employeur respecte les conditions liées à l'*atmosphère sociale* ($\beta=-0,458$, $p<0,001$) et au *développement externe* ($\beta=-0,213$, $p<0,05$), plus les employés font preuve de voix d'acquiescement. Toujours dans ce type de culture organisationnelle, il est aussi intéressant de noter qu'à un seuil de signification de 0,100, plus l'employeur respecte les conditions relatives au *développement interne*, plus il y a une tendance à la manifestation de voix d'acquiescement ($\beta=0,213$, $p=0,065$). Dans une culture bureaucratique axée sur les *règles et les régulations*, plus l'employeur respecte les conditions liées au *développement interne*, plus les employés ont recours à la voix d'acquiescement ($\beta=0,226$, $p<0,05$), alors que moins l'employeur respecte

les conditions ayant trait à l'*atmosphère sociale*, plus il y a manifestation de voix d'acquiescement ($B=-0,364$, $p<0,001$). Par contre, nous observons que lorsqu'il y a perception d'être dans une culture apprenante de type *apprentissage continu, collaboration et apprentissage, responsabiliser les individus et leadership stratégique pour l'apprentissage*, aucune condition d'emploi ne semble exercer d'influence significative sur la voix d'acquiescement.

Tableau CX: Régressions hiérarchiques examinant l'influence des conditions d'emploi sur la voix d'acquiescement en fonction des dimensions de la culture apprenante

| Voix d'acquiescement | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|-----------------------|---------|--------------------|---------|--------------------|---------|------------------------|---------|------------------------|---------|-------------------|---------|--------------------------|---------|
| Variables explicatives | Apprent. cont. (N=75) | | Comm.-dial. (N=95) | | Coll.-appr. (N=83) | | Cerner apprent. (N=71) | | Resp. individus (N=70) | | Conn. org. (N=83) | | Lead. Stratégique (N=92) | |
| | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| Âge | -0,317 | -0,368* | -0,136 | -0,122 | -0,240 | -0,228 | -0,300 | -0,244 | -0,191 | -0,150 | -0,118 | -0,066 | -0,294* | -0,266 |
| Sexe | 0,083 | 0,071 | -0,042 | -0,130 | -0,001 | -0,015 | 0,019 | -0,060 | 0,144 | 0,101 | -0,097 | -0,112 | 0,166 | 0,156 |
| DEC | -0,083 | -0,124 | -0,083 | -0,108 | -0,075 | -0,087 | -0,109 | -0,043 | -0,126 | -0,161 | 0,033 | 0,014 | -0,028 | -0,046 |
| Certificat | 0,014 | -0,029 | -0,041 | -0,085 | -0,077 | -0,108 | 0,073 | 0,037 | -0,019 | -0,012 | 0,054 | 0,032 | 0,005 | -0,008 |
| Baccalauréat | 0,031 | 0,014 | -0,018 | -0,047 | 0,018 | -0,008 | -0,015 | 0,041 | 0,036 | 0,063 | 0,019 | 0,002 | -0,013 | -0,030 |
| Diplôme 2e cycle | -0,031 | -0,100 | -0,100 | -0,127 | -0,099 | -0,120 | -0,068 | -0,116 | -0,047 | -0,131 | -0,027 | -0,024 | -0,049 | -0,064 |
| Maîtrise | -0,222 | -0,247 | -0,199* | -0,209* | -0,230* | -0,239 | -0,237* | -0,211 | -0,077 | -0,082 | -0,080 | -0,040 | -0,150 | -0,155 |
| Ancienneté ministère | 0,072 | 0,089 | 0,249 | 0,179 | 0,251 | 0,202 | 0,358 | 0,234 | 0,216 | 0,099 | 0,266 | 0,282 | 0,220 | 0,201 |
| Ancienneté administration | -0,061 | -0,023 | -0,256 | -0,216 | -0,225 | -0,169 | -0,228 | -0,072 | -0,270 | -0,241 | -0,298 | -0,375 | -0,092 | -0,115 |
| Syndiqué | 0,183 | 0,244 | 0,212* | 0,217* | 0,098 | 0,101 | 0,236* | 0,260 | 0,166 | 0,146 | 0,126 | 0,060 | 0,275* | 0,283* |
| Contrat implicite | 0,166 | 0,121 | 0,251† | 0,203* | 0,291† | 0,256* | 0,219* | 0,123 | 0,217 | 0,164 | 0,279† | 0,248* | 0,221* | 0,171 |
| Respect obligations employé | -0,285* | -0,230 | -0,252* | -0,273* | -0,252* | -0,274* | -0,272* | -0,291* | -0,291* | -0,300* | -0,326† | -0,326† | -0,299† | -0,299† |
| Bloc 2 | | | | | | | | | | | | | | |
| Stabilité | | -0,101 | | 0,047 | | -0,029 | | 0,057 | | 0,011 | | 0,005 | | 0,026 |
| Équilibre travail-famille | | -0,098 | | -0,064 | | -0,042 | | -0,109 | | -0,081 | | 0,183 | | 0,053 |
| Développement interne | | 0,057 | | 0,075 | | -0,018 | | 0,097 | | 0,016 | | -0,080 | | 0,096 |
| Atmosphère sociale | | -0,198 | | -0,331* | | -0,183 | | -0,310* | | -0,194 | | -0,292* | | -0,212 |
| Contenu d'emploi | | -0,003 | | -0,033 | | -0,063 | | -0,126 | | -0,124 | | 0,083 | | -0,024 |
| Récompenses financières | | -0,075 | | 0,016 | | 0,020 | | 0,081 | | 0,070 | | 0,087 | | 0,070 |
| Étroitesse | | 0,047 | | 0,115 | | 0,078 | | 0,081 | | 0,155 | | 0,032 | | -0,015 |
| Développement externe | | 0,050 | | -0,132 | | -0,055 | | -0,058 | | -0,077 | | -0,101 | | -0,050 |
| Performance dynamique | | -0,020 | | 0,136 | | 0,134 | | 0,017 | | -0,011 | | 0,084 | | -0,024 |
| R2 | 0,389 | 0,467 | 0,347 | 0,420 | 0,368 | 0,401 | 0,376 | 0,479 | 0,289 | 0,370 | 0,362 | 0,412 | 0,328 | 0,363 |
| ΔR2 | | 0,078 | | 0,073 | | 0,032 | | 0,104 | | 0,081 | | 0,050 | | 0,035 |
| F | 3,283‡ | 2,208† | 3,636‡ | 2,519† | 3,401‡ | 1,941* | 2,907† | 2,146* | 1,932* | 1,344 | 3,313‡ | 2,039* | 3,215‡ | 1,899* |

Note : L'augmentation du R² et la diminution du F suite à l'insertion du second bloc de variables peut s'expliquer par le fait que ces coefficients sont dépendants du nombre de variables. Comme le R² explique la variation sur le même Y, il a tendance à augmenter avec le nombre de variables. Pour le F, comme le quotient de deux variances suit une loi de Fisher (d_{num}, d_{den}) et que le nombre de variable dans la régression correspond au degré de liberté, cela peut expliquer la diminution de la valeur de F.

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

Tableau CXI: Régressions hiérarchiques examinant l'influence des conditions d'emploi sur la voix d'acquiescement en fonction des dimensions de la culture bureaucratique et de la culture organique

| Variables explicatives | Voix d'acquiescement | | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|-----------------|----------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|------------------------|-----------------|
| | Flexibil.-adapt. (N=173) | | Règl.-régul. (N=192) | | Hiérarchie-rôles (N=166) | | Change. Groupe (N=169) | |
| | Étape 1 Bêta | Étape 2 Bêta | Étape 1 Bêta | Étape 2 Bêta | Étape 1 Bêta | Étape 2 Bêta | Étape 1 Bêta | Étape 2 Bêta |
| Bloc 1 | | | | | | | | |
| Age | -0,183 | -0,142 | -0,212* | -0,174 | -0,209* | -0,172 | -0,088 | -0,067 |
| Sexe | 0,063 | 0,002 | -0,014 | -0,057 | -0,012 | -0,058 | -0,031 | -0,064 |
| DEC | -0,101 | -0,140 | -0,027 | -0,065 | -0,120 | -0,126 | -0,082 | -0,106 |
| Certificat | -0,028 | -0,015 | 0,004 | -0,006 | -0,050 | -0,077 | -0,005 | -0,017 |
| Baccalauréat | -0,119 | -0,098 | -0,074 | -0,074 | -0,086 | -0,088 | -0,067 | -0,068 |
| Diplôme 2e cycle | -0,029 | -0,031 | -0,053 | -0,059 | -0,064 | -0,115 | -0,016 | -0,039 |
| Maîtrise | -0,160* | -0,155* | -0,099 | -0,111 | -0,118 | -0,133 | -0,084 | -0,101 |
| Doctorat | -0,136* | -0,131* | -0,112 | -0,112 | -0,137 | -0,143* | -0,117 | -0,126 |
| Ancienneté ministère | 0,335† | 0,263* | 0,291* | 0,272* | 0,238 | 0,279 | 0,293* | 0,319* |
| Ancienneté administration | -0,224 | -0,240 | -0,192 | -0,213 | -0,092 | -0,160 | -0,183 | -0,214 |
| Syndiqué | 0,238† | 0,151* | 0,248‡ | 0,211† | 0,226† | 0,208* | 0,201* | 0,153 |
| Contrat implicite | 0,183* | 0,114 | 0,174* | 0,084 | 0,222† | 0,138 | 0,223† | 0,149 |
| Respect obligations employé | -0,254‡ | -0,252‡ | -0,198† | -0,224‡ | -0,234† | -0,233† | -0,281‡ | -0,283‡ |
| Bloc 2 | | | | | | | | |
| Stabilité | | -0,011 | | -0,022 | | -0,006 | | -0,027 |
| Équilibre travail-famille | | 0,107 | | 0,011 | | -0,002 | | -0,009 |
| Développement interne | | 0,213 | | 0,226* | | 0,094 | | 0,095 |
| Atmosphère sociale | | -0,458‡ | | -0,364‡ | | -0,341† | | -0,250* |
| Contenu d'emploi | | -0,136 | | -0,008 | | 0,039 | | -0,035 |
| Récompenses financières | | 0,079 | | 0,103 | | 0,107 | | 0,110 |
| Étroitesse | | 0,130 | | 0,094 | | 0,024 | | 0,025 |
| Développement externe | | -0,213* | | -0,173 | | -0,017 | | -0,065 |
| Performance dynamique | | 0,058 | | -0,097 | | -0,044 | | -0,059 |
| R2 | 0,251 | 0,377 | 0,235 | 0,335 | 0,203 | 0,275 | 0,205 | 0,267 |
| ΔR2 | | 0,127 | | 0,100 | | 0,072 | | 0,062 |
| F | 4,090‡ | 4,135‡ | 4,203‡ | 3,867‡ | 2,987‡ | 2,465‡ | 3,077‡ | 2,423‡ |

Note : L'augmentation du R² et la diminution du F suite à l'insertion du second bloc de variables peut s'expliquer par le fait que ces coefficients sont dépendants du nombre de variables. Comme le R² explique la variation sur le même Y, il a tendance à augmenter avec le nombre de variables. Pour le F, comme le quotient de deux variances suit une loi de Fisher (dl_{ém}, dl_{mm}) et que le nombre de variables dans la régression correspond au degré de liberté, cela peut expliquer la diminution de la valeur de F.

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

Les résultats de l'examen de l'influence des conditions d'emploi sur la voix défensive et de leur variation en fonction de la culture organisationnelle sont présentés aux tableaux CXII (page 259) et CXIII (page 260). Nous constatons que le respect par l'employeur des conditions d'emploi explique davantage la voix défensive lorsqu'il y a perception d'être dans une culture apprenante axée sur le fait de *cerner l'apprentissage* ($R^2=0,543$), alors qu'il semble moins expliquer ce type de voix lorsqu'il s'agit d'une culture bureaucratique axée sur *les règles et les régulations* ($R^2=0,229$).

Les résultats révèlent que lorsque les employés perçoivent être dans une culture apprenante axée sur l'*apprentissage continu*, moins l'employeur respecte les conditions relatives à l'*atmosphère sociale*, plus les employés font preuve de voix défensive ($\beta=-0,478$, $p<0,01$). En ce qui a trait à une culture apprenante caractérisée par la *communication et le dialogue*, nous constatons que plus l'employeur respecte les conditions liées à l'*étroitesse* ($\beta=0,269$, $p<0,05$) et moins il respecte celles en lien avec l'*atmosphère sociale* ($\beta=-0,476$, $p<0,001$), plus il y a manifestation de ce type de voix. Il est aussi intéressant de noter qu'à un seuil de signification de 0,100, moins l'employeur respecte les conditions relatives à la *stabilité*, plus les employés semblent avoir tendance à faire preuve de voix défensive ($\beta=-0,189$, $p=0,091$). Toujours dans la culture apprenante, lorsqu'elle se caractérise par la *collaboration et l'apprentissage*, les résultats révèlent que moins l'employeur respecte les conditions liées à l'*atmosphère sociale* ($\beta=-0,446$, $p<0,001$), plus les employés font preuve de voix défensive. Il est intéressant d'ajouter que le même type de relation semble avoir tendance à se manifester à un seuil de signification de 0,100, avec le non respect de conditions en lien avec la *stabilité* ($\beta=-0,190$, $p=0,082$). En ce qui a trait à une culture apprenante axée sur le fait de *cerner l'apprentissage*, il ressort que moins l'employeur respecte les conditions relatives à l'*atmosphère sociale* ($\beta=-0,330$, $p<0,05$) et au *contenu d'emploi* ($\beta=-0,293$, $p<0,05$), plus la voix défensive augmente. Lorsque les employés perçoivent se trouver dans une culture apprenante axée sur le fait de *responsabiliser les individus* ou sur un *leadership stratégique pour l'apprentissage*, les résultats montrent que le non respect par l'employeur de conditions liées à l'*atmosphère*

sociale favorise la manifestation de la voix défensive ($\beta=-0,447$, $p<0,01$; $\beta=-0,360$, $p<0,05$). Cette même influence apparaît dans une culture apprenante axée sur le fait de *connecter l'organisation* ($\beta=-0,357$, $p<0,05$), à laquelle il est intéressant d'ajouter qu'à un seuil de signification de 0,100, moins l'employeur respecte les conditions liées à la *stabilité*, plus la voix défensive semble avoir tendance à augmenter ($\beta=-0,239$, $p=0,070$).

Lorsque les employés perçoivent être dans une culture bureaucratique axée sur *les règles et les régulations*, nous constatons encore une fois que moins il y a respect de conditions liées à l'*atmosphère sociale*, plus il y a de voix défensive ($\beta=-0,240$, $p<0,05$). Le même type de relation apparaît également lorsque la culture bureaucratique est axée sur la *hiérarchie et la spécialisation des rôles* ($\beta=-0,242$, $p<0,05$), à laquelle s'ajoutent celles du non respect de conditions en lien avec le *développement interne* ($\beta=-0,260$, $p<0,05$), ainsi que du non respect de conditions relatives à l'*équilibre travail-famille* ($\beta=-0,204$, $p<0,05$).

Toujours pour la voix défensive, les résultats montrent que lorsque les employés ont l'impression d'être dans une culture organique axée sur la *flexibilité et l'adaptation*, moins l'employeur respecte les conditions liées à l'*atmosphère sociale* ($\beta=-0,291$, $p<0,05$) et plus il respecte celles relatives à la *performance dynamique* ($\beta=0,260$, $p<0,05$), plus il y a de voix défensive. Par contre, lorsque la culture organique est axée sur le *changement dans le groupe*, aucune condition d'emploi n'influence significativement la voix défensive.

Tableau CXII: Régressions hiérarchiques examinant l'influence des conditions d'emploi sur la voix défensive en fonction des dimensions de la culture apprenante

| Variables explicatives | Voix défensive | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------|---------|--------------------|---------|-------------------|---------|---------------------|---------|-------------------|---------|-------------------|---------|---------------------|---------|
| | Appr. cont. (N=74) | | Comm.-dial. (N=95) | | Coll-appr. (N=82) | | Cerner appr. (N=71) | | Resp. ind. (N=70) | | Conn. org. (N=82) | | Lead. Strat. (N=91) | |
| | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| Âge | -0,121 | -0,009 | -0,120 | -0,141 | -0,310 | -0,385* | -0,322 | -0,259 | -0,130 | -0,071 | -0,046 | -0,058 | -0,037 | 0,009 |
| Sexe | -0,179 | -0,240 | -0,098 | -0,179 | -0,118 | -0,159 | -0,022 | -0,077 | -0,168 | -0,251* | -0,133 | -0,143 | -0,122 | -0,189 |
| DEC | -0,151 | -0,151 | -0,037 | -0,178 | 0,003 | -0,068 | -0,135 | -0,084 | -0,171 | -0,252 | -0,046 | -0,114 | -0,058 | -0,047 |
| Certificat | -0,051 | -0,042 | -0,107 | -0,228* | -0,139 | -0,215 | -0,070 | -0,121 | -0,147 | -0,178 | -0,101 | -0,145 | -0,105 | -0,138 |
| Baccalauréat | -0,091 | -0,108 | -0,047 | -0,149 | -0,006 | -0,121 | -0,093 | 0,003 | -0,110 | -0,153 | -0,008 | -0,080 | -0,045 | -0,108 |
| Diplôme 2e cycle | -0,002 | -0,026 | -0,080 | -0,118 | -0,011 | -0,072 | 0,026 | -0,020 | 0,085 | -0,042 | -0,038 | -0,007 | 0,068 | 0,036 |
| Maîtrise | -0,112 | -0,114 | -0,154 | -0,178 | -0,139 | -0,229 | -0,215 | -0,126 | -0,104 | -0,125 | -0,029 | 0,048 | -0,058 | -0,023 |
| Ancienneté ministère | 0,101 | 0,230 | 0,125 | 0,010 | 0,107 | 0,064 | 0,240 | 0,022 | 0,301 | 0,202 | 0,107 | 0,103 | 0,214 | 0,167 |
| Ancienneté administration | -0,065 | -0,273 | -0,199 | -0,088 | -0,125 | 0,003 | -0,150 | 0,202 | -0,187 | -0,213 | -0,285 | -0,218 | -0,251 | -0,217 |
| Syndiqué | 0,099 | 0,036 | 0,098 | 0,096 | 0,054 | 0,173 | 0,175 | 0,219 | 0,044 | 0,020 | -0,054 | -0,043 | 0,032 | 0,004 |
| Contrat implicite | 0,128 | 0,080 | 0,166 | 0,036 | 0,167 | 0,073 | 0,116 | -0,004 | 0,305* | 0,151 | 0,209 | 0,109 | 0,240* | 0,127 |
| Respect obligations employé | -0,476† | -0,478† | -0,150 | -0,131 | -0,115 | -0,056 | -0,269* | -0,246* | -0,179 | -0,169 | -0,265* | -0,260* | -0,309† | -0,311† |
| Bloc 2 | | | | | | | | | | | | | | |
| Stabilité | | 0,094 | | -0,189 | | -0,190 | | -0,172 | | -0,062 | | -0,239 | | -0,191 |
| Équilibre travail-famille | | 0,217 | | -0,046 | | -0,111 | | -0,167 | | -0,021 | | 0,119 | | 0,029 |
| Développement interne | | -0,062 | | -0,012 | | 0,003 | | -0,040 | | -0,026 | | -0,103 | | -0,156 |
| Atmosphère sociale | | -0,478† | | -0,476† | | -0,446† | | -0,330* | | -0,447† | | -0,357* | | -0,360* |
| Contenu d'emploi | | -0,082 | | -0,167 | | -0,016 | | -0,293* | | -0,129 | | -0,064 | | -0,051 |
| Récompenses financières | | 0,031 | | 0,001 | | 0,023 | | 0,052 | | -0,019 | | 0,036 | | 0,009 |
| Étroitesse | | 0,176 | | 0,269* | | 0,190 | | 0,152 | | 0,150 | | 0,154 | | 0,002 |
| Développement externe | | -0,065 | | 0,082 | | 0,253 | | -0,021 | | 0,038 | | -0,033 | | 0,064 |
| Performance dynamique | | 0,113 | | 0,149 | | 0,062 | | 0,176 | | -0,059 | | 0,170 | | 0,239 |
| R2 | 0,342 | 0,500 | 0,193 | 0,442 | 0,256 | 0,504 | 0,245 | 0,543 | 0,200 | 0,462 | 0,231 | 0,372 | 0,197 | 0,351 |
| ΔR2 | | 0,159 | | 0,249 | | 0,247 | | 0,298 | | 0,261 | | 0,141 | | 0,154 |
| F | 2,637† | 2,478† | 1,635 | 2,752† | 1,984* | 2,899† | 1,572 | 2,776† | 1,189 | 1,959* | 1,723 | 1,690* | 1,594 | 1,775* |

Note : L'augmentation du R² et la diminution du F suite à l'insertion du second bloc de variables peut s'expliquer par le fait que ces coefficients sont dépendants du nombre de variables. Comme le R² explique la variation sur le même Y, il a tendance à augmenter avec le nombre de variables. Pour le F, comme le quotient de deux variances suit une loi de Fisher (d_{num}, d_{den}) et que le nombre de variables dans la régression correspond au degré de liberté, cela peut expliquer la diminution de la valeur de F.

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

Tableau CXIII: Régressions hiérarchiques examinant l'influence des conditions d'emploi sur la voix défensive en fonction des dimensions de la culture bureaucratique et de la culture organique

| Variables explicatives | Voix défensive | | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|---------|----------------------|---------|--------------------------|---------|------------------------|---------|
| | Flexibil.-adapt. (N=172) | | Règl.-régul. (N=192) | | Hiérarchie-rôles (N=165) | | Change. Groupe (N=167) | |
| | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | | | | | | | |
| Age | -0,060 | -0,051 | -0,141 | -0,091 | -0,146 | -0,118 | -0,002 | -0,012 |
| Sexe | 0,012 | -0,042 | -0,017 | -0,050 | 0,001 | -0,057 | 0,009 | -0,020 |
| DEC | -0,078 | -0,119 | 0,002 | -0,054 | -0,055 | -0,054 | -0,010 | -0,057 |
| Certificat | -0,106 | -0,122 | -0,056 | -0,117 | -0,058 | -0,146 | -0,082 | -0,145 |
| Baccalauréat | -0,093 | -0,062 | -0,052 | -0,058 | -0,094 | -0,052 | -0,109 | -0,078 |
| Diplôme 2e cycle | -0,093 | -0,120 | -0,033 | -0,046 | -0,030 | -0,115 | -0,094 | -0,115 |
| Maîtrise | -0,072 | -0,061 | 0,004 | -0,017 | -0,018 | 0,004 | -0,006 | -0,004 |
| Doctorat | -0,066 | -0,070 | -0,041 | -0,059 | -0,060 | -0,078 | -0,112 | -0,139* |
| Ancienneté ministère | 0,126 | 0,026 | 0,139 | 0,120 | 0,017 | 0,041 | 0,113 | 0,106 |
| Ancienneté administration | -0,073 | -0,015 | -0,036 | -0,048 | 0,128 | 0,101 | -0,101 | -0,057 |
| Syndiqué | 0,237† | 0,149 | 0,210† | 0,136 | 0,232† | 0,193* | 0,258† | 0,207* |
| Contrat implicite | 0,147* | 0,089 | 0,143* | 0,069 | 0,158* | 0,083 | 0,169* | 0,103 |
| Respect obligations employé | -0,132 | -0,125 | -0,150* | -0,165* | -0,147 | -0,136 | -0,245† | -0,242† |
| Bloc 2 | | | | | | | | |
| Stabilité | | -0,002 | | -0,062 | | 0,076 | | -0,089 |
| Équilibre travail-famille | | -0,089 | | -0,074 | | -0,204* | | -0,167 |
| Développement interne | | -0,164 | | -0,076 | | -0,260* | | -0,150 |
| Atmosphère sociale | | -0,291* | | -0,240* | | -0,242* | | -0,103 |
| Contenu d'emploi | | -0,172 | | -0,142 | | -0,133 | | -0,189 |
| Récompenses financières | | 0,131 | | 0,059 | | 0,155 | | 0,130 |
| Étroitesse | | 0,045 | | 0,113 | | 0,024 | | 0,029 |
| Développement externe | | -0,029 | | 0,018 | | 0,192 | | 0,112 |
| Performance dynamique | | 0,260* | | 0,122 | | 0,181 | | 0,164 |
| R2 | 0,131 | 0,273 | 0,120 | 0,229 | 0,108 | 0,260 | 0,175 | 0,282 |
| ΔR2 | | 0,142 | | 0,109 | | 0,152 | | 0,107 |
| F | 1,825* | 2,540† | 1,873* | 2,288† | 1,401 | 2,265† | 2,497† | 2,565† |

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

Les tableaux CXIV (page 264) et CXV (page 265) ont trait aux résultats issus de l'examen de l'influence du respect des conditions d'emploi par employeur sur la voix prosociale et de leur variation en fonction de la culture organisationnelle. Nous constatons que de la même façon que pour la voix d'acquiescement, le respect des conditions d'emploi par l'employeur explique davantage la voix prosociale lorsque les employés perçoivent se trouver dans une culture apprenante axée sur le fait de *cerner l'apprentissage* ($R^2=0,587$), alors qu'il explique moins ce type de voix dans une culture organique axée sur le *changement dans le groupe* ($R^2=0,279$).

Les résultats révèlent également que lorsque les employés perçoivent se trouver dans une culture apprenante axée sur la *communication et le dialogue*, moins l'employeur respecte les conditions liées à l'*étroitesse*, plus il y a manifestation de voix prosociale ($\beta=-0,239$, $p<0,05$). Dans le même type de culture organisationnelle, à un seuil de signification de 0,100 nous constatons que plus l'employeur respecte les conditions relatives au *développement externe*, plus il semble se manifester une tendance à la voix prosociale ($\beta=0,270$, $p=0,060$). Lorsqu'il y a perception d'une culture apprenante axée sur la *collaboration et l'apprentissage*, plus l'employeur respecte les conditions en lien avec le *développement externe*, plus il y a manifestation de ce type de voix ($\beta=0,370$, $p<0,05$). Ajoutons que lorsque les employés perçoivent que la culture apprenante est de type *cerner l'apprentissage*, moins l'employeur respecte les conditions en lien avec la *stabilité* ($\beta=-0,235$, $p<0,05$) et l'*étroitesse* ($\beta=-0,282$, $p<0,05$) et plus il respecte celles liées au *développement externe* ($\beta=0,309$, $p<0,05$), plus les employés font preuve de voix prosociale. La perception d'une culture apprenante de type *responsabiliser les individus* révèle que plus l'employeur respecte les conditions ayant trait au *contenu d'emploi* ($\beta=0,281$, $p<0,05$) et moins il respecte celles liées à l'*étroitesse* ($\beta=-0,261$, $p<0,05$), plus il y a de voix prosociale. Toujours dans le même ordre d'idées, les résultats indiquent que lorsque les employés perçoivent la culture de l'organisation comme étant axée sur le fait de *connecter l'organisation*, le non respect par l'employeur de conditions liées à l'*étroitesse* augmente l'incidence de la voix prosociale ($\beta=-0,258$, $p<0,05$), tout comme le respect de

conditions en lien avec le *développement externe* ($\beta=0,320$, $p<0,05$). De son côté, la perception d'une culture apprenante de type *leadership stratégique pour l'apprentissage* fait ressortir que le respect par l'employeur de conditions ayant trait au *contenu d'emploi* ($\beta=0,275$, $p<0,05$) et au *développement externe* ($\beta=0,340$, $p<0,05$) favorise la voix prosociale. Mentionnons qu'à un seuil de signification de 0,100, lorsque les employés ont l'impression d'être dans une culture apprenante caractérisée par l'*apprentissage continu*, il est intéressant de voir apparaître que le non respect par l'employeur de conditions liées à la *stabilité* ($\beta=-0,224$, $p=0,082$) et à l'*étroitesse* ($\beta=-0,245$, $p=0,077$) semble avoir tendance à augmenter la manifestation de la voix prosociale.

Dans une culture bureaucratique axée sur les *règles et les régulations*, plus l'employeur respecte les conditions relatives au *contenu d'emploi* ($\beta=0,199$, $p<0,05$) et au *développement externe* ($\beta=0,243$, $p<0,05$), plus il y a manifestation de voix prosociale, tout comme le non respect de conditions liées à la *stabilité* augmente ce type de voix ($\beta=-0,196$, $p<0,01$). Les résultats observés pour une culture bureaucratique axée sur la *hiérarchie et la spécialisation des rôles* sont semblables avec une augmentation de la voix prosociale suite au non respect de conditions liées à la *stabilité* ($\beta=-0,177$, $p<0,05$), et au respect de conditions en lien avec le *développement externe* ($\beta=0,253$, $p<0,05$). Il est intéressant de noter que nous constatons aussi à un seuil de signification de 0,100, que la voix prosociale semble avoir tendance à augmenter suite au respect de conditions liées au *contenu d'emploi* ($\beta=0,209$, $p=0,082$).

Dans une culture organique axée sur le *changement dans le groupe*, le respect par l'employeur de conditions ayant trait au *contenu d'emploi* augmente la voix prosociale ($\beta=0,346$, $p<0,01$). Il est intéressant de mentionner qu'à un seuil de signification de 0,100 semble aussi apparaître une tendance à une augmentation de la voix prosociale suite au respect de conditions liées au *développement externe* ($\beta=0,207$, $p=0,094$) et au non respect de conditions ayant trait à la *stabilité* ($\beta=-0,146$, $p=0,085$). Finalement, lorsque la culture organique est axée sur la *flexibilité et l'adaptation*, les résultats révèlent que moins

l'employeur respecte les conditions liées à l'*étroitesse* ($\beta=-0,187$, $p<0,05$) et plus il respecte les conditions en lien avec le *développement externe* ($\beta=0,342$, $p<0,01$), plus il y a manifestation de voix prosociale. À un seuil de signification de 0,100, nous constatons également que la voix prosociale semble avoir tendance à augmenter suite au non respect de conditions relatives à l'*équilibre travail-famille* ($\beta=-0,184$, $p=0,063$) et au respect de conditions en lien avec le *contenu d'emploi* ($\beta=0,177$, $p=0,097$).

Tableau CXIV: Régressions hiérarchiques examinant l'influence des conditions d'emploi sur la voix prosociale en fonction des dimensions de la culture apprenante

| Variables explicatives | Voix prosociale | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|-----------------------|---------|--------------------|---------|--------------------|---------|------------------------|---------|------------------------|---------|-------------------|---------|--------------------------|---------|
| | Apprent. cont. (N=74) | | Comm.-dial. (N=94) | | Coll.-appr. (N=81) | | Cerner apprent. (N=71) | | Resp. individus (N=69) | | Conn. org. (N=81) | | Lead. Stratégique (N=90) | |
| | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| Âge | 0,122 | 0,123 | 0,048 | 0,023 | 0,359* | 0,173 | 0,265 | 0,151 | 0,195 | 0,142 | 0,075 | 0,103 | 0,060 | 0,090 |
| Sexe | 0,154 | 0,162 | 0,115 | 0,162 | 0,038 | 0,060 | 0,166 | 0,228* | 0,034 | 0,002 | 0,206* | 0,215* | 0,194 | 0,162 |
| DEC | 0,190 | 0,060 | 0,194 | 0,175 | 0,091 | 0,141 | 0,271* | 0,123 | 0,275* | 0,303* | 0,164 | 0,168 | 0,188 | 0,199 |
| Certificat | 0,187 | 0,135 | 0,256* | 0,266* | 0,261* | 0,260* | 0,261* | 0,173 | 0,262* | 0,228* | 0,254* | 0,225* | 0,203* | 0,161 |
| Baccalauréat | 0,120 | 0,045 | 0,170 | 0,159 | 0,157 | 0,190 | 0,237* | 0,081 | 0,240 | 0,208 | 0,187 | 0,161 | 0,153 | 0,115 |
| Diplôme 2e cycle | 0,004 | -0,118 | -0,037 | -0,065 | -0,173 | -0,157 | -0,098 | -0,145 | -0,035 | -0,046 | -0,043 | -0,142 | 0,013 | -0,090 |
| Maîtrise | 0,020 | -0,077 | 0,077 | 0,081 | 0,200 | 0,185 | 0,192 | 0,047 | 0,323* | 0,276* | 0,263* | 0,221* | 0,141 | 0,055 |
| Ancienneté ministère | -0,176 | -0,238 | -0,357* | -0,295 | -0,447* | -0,419* | -0,528† | -0,315 | -0,293 | -0,178 | -0,297* | -0,236 | -0,187 | -0,085 |
| Ancienneté administration | 0,147 | 0,122 | 0,383* | 0,350 | 0,205 | 0,319 | 0,341 | 0,144 | 0,260 | 0,217 | 0,202 | 0,091 | 0,198 | 0,088 |
| Syndiqué | -0,108 | -0,048 | -0,117 | -0,019 | -0,201 | -0,034 | -0,202 | -0,064 | -0,141 | -0,021 | -0,150 | -0,079 | -0,010 | 0,032 |
| Contrat implicite | -0,185 | -0,186 | -0,170 | -0,154 | -0,202* | -0,208* | -0,211* | -0,175 | -0,106 | -0,097 | -0,159 | -0,165 | -0,159 | -0,119 |
| Respect obligations employé | 0,431† | 0,540† | 0,361† | 0,395† | 0,347† | 0,462† | 0,425† | 0,562† | 0,427† | 0,494† | 0,502† | 0,585† | 0,482† | 0,562† |
| Bloc 2 | | | | | | | | | | | | | | |
| Stabilité | | -0,224 | | -0,163 | | -0,088 | | -0,235* | | -0,095 | | -0,023 | | -0,128 |
| Équilibre travail-famille | | -0,043 | | -0,070 | | -0,164 | | 0,026 | | -0,049 | | -0,058 | | -0,014 |
| Développement interne | | 0,170 | | 0,131 | | 0,115 | | 0,076 | | 0,067 | | 0,093 | | -0,079 |
| Atmosphère sociale | | 0,000 | | 0,121 | | 0,149 | | -0,049 | | -0,092 | | -0,019 | | -0,121 |
| Contenu d'emploi | | 0,104 | | 0,066 | | 0,107 | | 0,207 | | 0,281* | | 0,154 | | 0,275* |
| Récompenses financières | | 0,031 | | -0,011 | | -0,041 | | 0,052 | | 0,035 | | 0,034 | | -0,010 |
| Étroitesse | | -0,245 | | -0,239* | | -0,188 | | -0,282* | | -0,261* | | -0,258* | | -0,137 |
| Développement externe | | 0,293 | | 0,270 | | 0,370* | | 0,309* | | 0,188 | | 0,320* | | 0,340* |
| Performance dynamique | | -0,016 | | -0,045 | | -0,173 | | 0,132 | | 0,126 | | -0,066 | | 0,046 |
| R2 | 0,352 | 0,491 | 0,326 | 0,443 | 0,375 | 0,480 | 0,417 | 0,587 | 0,398 | 0,550 | 0,446 | 0,550 | 0,336 | 0,448 |
| ΔR2 | | 0,140 | | 0,117 | | 0,105 | | 0,171 | | 0,153 | | 0,104 | | 0,112 |
| F | 2,760† | 2,393† | 3,265† | 2,727† | 3,400† | 2,597† | 3,453† | 3,321† | 3,083† | 2,740† | 4,559† | 3,437† | 3,242† | 2,624† |

Note : L'augmentation du R² et la diminution du F suite à l'insertion du second bloc de variables peut s'expliquer par le fait que ces coefficients sont dépendants du nombre de variables. Comme le R² explique la variation sur le même Y, il a tendance à augmenter avec le nombre de variables. Pour le F, comme le quotient de deux variances suit une loi de Fisher (d_{num}, d_{den}) et que le nombre de variables dans la régression correspond au degré de liberté, cela peut expliquer la diminution de la valeur de F.

*p < 0,05; †p < 0,01; ‡p < 0,001

Tableau CXV: Régressions hiérarchiques examinant l'influence des conditions d'emploi sur la voix prosociale en fonction des dimensions de la culture bureaucratique et de la culture organique

| Voix prosociale | | | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|---------|----------------------|---------|--------------------------|---------|------------------------|---------|
| Variables explicatives | Flexibil.-adapt. (N=171) | | Régl.-régul. (N=191) | | Hiérarchie-rôles (N=164) | | Change. Groupe (N=168) | |
| | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | | | | | | | |
| Âge | -0,063 | -0,028 | 0,073 | 0,075 | 0,041 | 0,052 | -0,078 | -0,046 |
| Sexe | 0,038 | 0,046 | 0,073 | 0,083 | 0,099 | 0,092 | 0,044 | 0,046 |
| DEC | 0,161* | 0,159* | 0,137 | 0,120 | 0,180* | 0,135 | 0,097 | 0,090 |
| Certificat | 0,183* | 0,164* | 0,197† | 0,194† | 0,242† | 0,226† | 0,173* | 0,185* |
| Baccalauréat | 0,185* | 0,152 | 0,180* | 0,156* | 0,230* | 0,176 | 0,175* | 0,133 |
| Diplôme 2e cycle | 0,032 | -0,018 | 0,072 | 0,039 | 0,096 | 0,052 | 0,007 | 0,008 |
| Maîtrise | 0,119 | 0,107 | 0,033 | 0,041 | 0,039 | 0,033 | 0,086 | 0,102 |
| Doctorat | 0,069 | 0,032 | 0,053 | 0,030 | 0,062 | 0,040 | 0,016 | 0,005 |
| Ancienneté ministère | -0,228* | -0,158 | -0,206 | -0,172 | -0,137 | -0,143 | -0,240 | -0,179 |
| Ancienneté administration | 0,305* | 0,254 | 0,174 | 0,172 | 0,151 | 0,192 | 0,277 | 0,249 |
| Syndiqué | -0,128 | -0,051 | -0,157* | -0,109 | -0,143 | -0,121 | -0,123 | -0,083 |
| Contrat implicite | -0,187† | -0,172* | -0,132* | -0,140* | -0,121 | -0,154 | -0,202† | -0,189* |
| Respect obligations employé | 0,387‡ | 0,394‡ | 0,356‡ | 0,376‡ | 0,345‡ | 0,363‡ | 0,359‡ | 0,312‡ |
| Bloc 2 | | | | | | | | |
| Stabilité | | -0,119 | | -0,196† | | -0,177* | | -0,146 |
| Équilibre travail-famille | | -0,184 | | -0,078 | | -0,095 | | -0,049 |
| Développement interne | | 0,086 | | 0,040 | | -0,026 | | -0,042 |
| Atmosphère sociale | | 0,056 | | 0,054 | | 0,018 | | 0,041 |
| Contenu d'emploi | | 0,177 | | 0,199* | | 0,209 | | 0,346† |
| Récompenses financières | | -0,066 | | -0,076 | | -0,019 | | -0,073 |
| Étroitesse | | -0,187* | | -0,116 | | -0,153 | | -0,112 |
| Développement externe | | 0,342† | | 0,243* | | 0,253* | | 0,207 |
| Performance dynamique | | -0,064 | | -0,109 | | -0,087 | | -0,165 |
| R2 | 0,260 | 0,362 | 0,237 | 0,317 | 0,219 | 0,290 | 0,211 | 0,279 |
| ΔR2 | | 0,103 | | 0,080 | | 0,071 | | 0,068 |
| F | 4,238‡ | 3,824‡ | 4,237‡ | 3,542‡ | 3,238‡ | 2,621‡ | 3,161‡ | 2,547‡ |

Note : L'augmentation du R² et la diminution du F suite à l'insertion du second bloc de variables peut s'expliquer par le fait que ces coefficients sont dépendants du nombre de variables. Comme le R² explique la variation sur le même Y, il a tendance à augmenter avec le nombre de variables. Pour le F, comme le quotient de deux variances suit une loi de Fisher (dl_{num} , dl_{den}) et que le nombre de variables dans la régression correspond au degré de liberté, cela peut expliquer la diminution de la valeur de F.

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

4.4.1.3. Influence intervenante de la culture organisationnelle par rapport au silence

Cette section s'attarde aux résultats relatifs à l'influence intervenante de la culture organisationnelle par rapport aux trois types de silence. Nous aborderons dans un premier temps l'effet de modération de la culture organisationnelle sur la relation entre le respect global du contrat psychologique et les trois types de silence. Par la suite, nous nous attarderons à l'influence des conditions d'emploi et à leur variation en fonction des différentes cultures organisationnelles étudiées.

4.4.1.3.1. Respect global et variation en fonction de la culture organisationnelle sur les trois types de silence

Les résultats associés au silence d'acquiescement montrent que les interactions entre l'indice global de respect du contrat psychologique et les dimensions de la culture organisationnelle expliquent 3,4% de la variance de ce type de voix. Ce pourcentage fait ressortir un effet de modération négligeable de la culture organisationnelle. De façon plus précise, nous constatons que la culture apprenante axée sur la *collaboration et l'apprentissage* ($\beta=0,167$, $p<0,05$) et la culture bureaucratique axée sur les *règles et les régulations* ($\beta=-0,108$, $p<0,05$) jouent un rôle modérateur dans la relation entre le respect global par l'employeur du contrat psychologique et le silence d'acquiescement (tableaux CXVI et CXVII, pages 268-269). Il est aussi intéressant de noter à un seuil de signification de 0,100, une tendance à un rôle modérateur de la culture organique caractérisée par la *flexibilité et l'adaptation* ($\beta=-0,090$, $p=0,080$).

En ce qui a trait au silence défensif, les résultats révèlent que les interactions entre l'indice global de respect du contrat psychologique et les dimensions de la culture organisationnelle expliquent 1,6% de sa variance. Précisons que ce pourcentage fait ressortir un effet de modération négligeable de la culture organisationnelle. Nous constatons que la culture organique axée sur la *flexibilité et l'adaptation* joue un rôle

modérateur dans la relation entre le respect global par l'employeur du contrat psychologique et ce type de silence ($\beta=-0,126$, $p<0,05$) (tableaux CXVI et CXVII).

À la lumière des résultats obtenus pour le silence prosocial (tableaux CXVI et CXVII), nous constatons que l'ajout des interactions entre l'indice global de respect du contrat psychologique et les dimensions de la culture organisationnelle explique 3,9% de la variance de ce type de silence. Ce résultat indique que la culture organisationnelle modère, quoique de façon négligeable, la relation entre le respect global du contrat psychologique et le silence prosocial. De façon plus précise, les résultats montrent que la culture apprenante axée sur l'*apprentissage continu* ($\beta=0,155$, $p<0,05$) et sur la *collaboration et l'apprentissage* ($\beta=-0,251$, $p<0,01$) jouent un rôle modérateur dans la relation entre le respect global par l'employeur du contrat psychologique et ce type de silence. Il est également intéressant de noter à un seuil de signification de 0,100, une tendance à un effet modérateur de la culture apprenante axée sur le fait de *connecter l'organisation* ($\beta=-0,188$, $p=0,093$).

Tableau CXVI: Régressions hiérarchiques examinant l'effet modérateur de la culture organisationnelle sur la relation entre le respect global du contrat psychologique et le silence d'acquiescement, le silence défensif et le silence prosocial

| Variables explicatives | Silence d'acquiescement (N=586) | | | Silence défensif (N=584) | | | Silence prosocial (N=583) | | |
|-----------------------------|---------------------------------|---------|---------|--------------------------|---------|---------|---------------------------|---------|---------|
| | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 |
| | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | | | | | | | | |
| Âge | -0,003 | -0,064 | -0,064 | -0,077 | -0,127* | -0,131* | 0,109 | 0,104 | 0,104 |
| Sexe | 0,074 | 0,070 | 0,067 | 0,063 | 0,059 | 0,064 | -0,099* | -0,093* | -0,072 |
| DEC | -0,049 | -0,058 | -0,067 | -0,073 | -0,078 | -0,084 | -0,046 | -0,039 | -0,048 |
| Certificat | 0,001 | 0,007 | 0,008 | 0,039 | 0,040 | 0,048 | -0,040 | -0,043 | -0,045 |
| Baccalauréat | -0,060 | -0,039 | -0,039 | -0,069 | -0,056 | -0,058 | -0,033 | -0,020 | -0,036 |
| Diplôme 2e cycle | 0,010 | 0,038 | 0,032 | 0,002 | 0,016 | 0,022 | 0,057 | 0,063 | 0,071 |
| Maîtrise | -0,092 | -0,073 | -0,075 | -0,043 | -0,022 | -0,021 | -0,046 | -0,029 | -0,031 |
| Doctorat | -0,024 | -0,017 | -0,012 | -0,047 | -0,042 | -0,041 | 0,006 | 0,011 | 0,021 |
| Ancienneté ministère | 0,046 | -0,006 | -0,007 | -0,111 | -0,148* | -0,146* | 0,086 | 0,067 | 0,089 |
| Ancienneté administration | -0,023 | 0,047 | 0,048 | 0,091 | 0,146 | 0,146 | -0,070 | -0,050 | -0,070 |
| Syndiqué | 0,099* | 0,045 | 0,041 | 0,140‡ | 0,099* | 0,104* | 0,076 | 0,071 | 0,069 |
| Contrat implicite | 0,260‡ | 0,076 | 0,068 | 0,148‡ | -0,014 | -0,018 | -0,043 | -0,083 | -0,095* |
| Respect obligations employé | -0,114† | -0,088* | -0,086* | -0,162‡ | -0,136‡ | -0,136‡ | 0,039 | 0,041 | 0,044 |
| Bloc 2 | | | | | | | | | |
| Respect global | | -0,250‡ | -0,213‡ | | -0,168‡ | -0,159‡ | | -0,043 | -0,012 |
| Apprentissage continu | | 0,080 | 0,061 | | 0,015 | 0,020 | | -0,023 | -0,041 |
| Communication-dialogue | | -0,211† | -0,215† | | -0,174* | -0,172* | | -0,043 | -0,023 |
| Collaboration-apprentissage | | 0,030 | 0,039 | | 0,003 | -0,005 | | -0,018 | -0,013 |
| Cerner apprentissage | | 0,046 | 0,039 | | 0,045 | 0,038 | | 0,099 | 0,071 |
| Responsabiliser individus | | -0,025 | -0,034 | | 0,048 | 0,056 | | -0,235* | -0,285† |
| Connecter organisation | | -0,046 | -0,067 | | -0,007 | -0,010 | | 0,104 | 0,121 |
| Leadership stratégique | | -0,121 | -0,108 | | -0,118 | -0,110 | | 0,097 | 0,111 |
| Flexibilité-adaptation | | 0,019 | -0,014 | | -0,042 | -0,080 | | -0,047 | -0,061 |
| Règles-régulations | | -0,027 | -0,047 | | -0,081 | -0,088 | | -0,043 | -0,048 |
| Hiérarchie-rôles | | 0,048 | 0,058 | | 0,099* | 0,104* | | 0,055 | 0,046 |
| Changement groupe | | 0,010 | -0,005 | | -0,039 | -0,050 | | -0,048 | -0,040 |

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡p < 0,001

Tableau CXVII: Régressions hiérarchiques examinant l'effet modérateur de la culture organisationnelle sur la relation entre le respect global du contrat psychologique et le silence d'acquiescement, le silence défensif et le silence prosocial (suite)

| Variables explicatives | Silence d'acquiescement | | | Silence défensif | | | Silence prosocial | | |
|------------------------------|-------------------------|---------|---------|------------------|---------|---------|-------------------|---------|---------|
| | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 |
| | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta |
| Bloc 3 | | | | | | | | | |
| Resp.glob X apprent.cont. | | | -0,068 | | | -0,007 | | | 0,155* |
| Resp.glob X comm-dial. | | | 0,092 | | | 0,023 | | | -0,085 |
| Resp.glob. X coll.-appr. | | | 0,167* | | | 0,096 | | | -0,251† |
| Resp.glob. X cern. apprent. | | | 0,082 | | | 0,028 | | | 0,023 |
| Resp.glob. X resp. individus | | | 0,016 | | | -0,059 | | | 0,005 |
| Resp.glob. X conn. org. | | | -0,129 | | | -0,056 | | | 0,188 |
| Resp.glob. X leadership | | | 0,076 | | | 0,099 | | | 0,106 |
| Resp.glob. X flex.-adapt. | | | -0,090 | | | -0,126* | | | -0,010 |
| Resp.glob. X règles-régul. | | | -0,108* | | | 0,000 | | | -0,098 |
| Resp.glob. X hiérar.-rôles | | | 0,044 | | | -0,016 | | | -0,002 |
| Resp.glob. X chang. groupe | | | -0,042 | | | -0,026 | | | -0,021 |
| R2 | 0,109 | 0,251 | 0,285 | 0,095 | 0,194 | 0,210 | 0,044 | 0,071 | 0,110 |
| ΔR2 | | 0,142 | 0,034 | | 0,099 | 0,016 | | 0,027 | 0,039 |
| F | 5,355‡ | 7,503‡ | 6,090‡ | 4,620‡ | 5,383‡ | 4,048‡ | 2,006* | 1,701* | 1,881‡ |

Note : L'augmentation du R² et la diminution du F suite à l'insertion des deuxièmes et troisièmes blocs de variables peut s'expliquer par le fait que ces coefficients sont dépendants du nombre de variables. Comme le R² explique la variation sur le même Y, il a tendance à augmenter avec le nombre de variables. Pour le F, comme le quotient de deux variances suit une loi de Fisher (d_{den}, d_{num}) et que le nombre de variables dans la régression correspond au degré de liberté, cela peut expliquer la diminution de la valeur de F.

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

4.4.1.3.2. Conditions d'emploi et variation en fonction de la culture organisationnelle sur les trois types de silence

En ce qui a trait aux résultats issus de l'examen de l'influence du respect des conditions d'emploi par l'employeur sur le silence d'acquiescement en fonction des types de cultures organisationnelles (tableaux CXVIII et CXIX, pages 272-273), nous constatons que le respect des conditions d'emploi par l'employeur explique davantage ce type de silence lorsque les employés perçoivent se trouver dans une culture apprenante axée sur le fait de *cerner l'apprentissage* ($R^2=0,560$), alors qu'il semble moins expliquer le silence d'acquiescement dans une culture bureaucratique axée sur la *hiérarchie et la spécialisation des rôles* ($R^2=0,276$).

De façon plus précise, lorsque les employés perçoivent être dans une culture apprenante axée sur la *communication et le dialogue*, moins l'employeur respecte les conditions liées à l'*atmosphère sociale*, plus il y a manifestation du silence d'acquiescement ($\beta=-0,318$, $p<0,05$). Fait intéressant, à un seuil de signification de 0,100, nous constatons une tendance à une augmentation du silence d'acquiescement suite au respect de conditions en lien avec l'*étroitesse* ($\beta=0,222$, $p=0,079$). Les résultats révèlent aussi que lorsque les employés perçoivent être dans une culture apprenante axée sur le fait de *responsabiliser les individus* ($\beta=-0,390$, $p<0,05$), de *connecter l'organisation* ($\beta=-0,321$, $p<0,05$) et sur un *leadership stratégique pour l'apprentissage* ($\beta=-0,342$, $p<0,05$), le non respect par l'employeur de conditions ayant trait à l'*atmosphère sociale* augmente le silence d'acquiescement. En ce qui a trait à une culture apprenante axée sur l'*apprentissage continu* et la *collaboration et l'apprentissage*, c'est à un seuil de signification de 0,100 que nous pouvons noter une tendance à une influence du respect des conditions du contrat psychologique. Dans le cas d'une culture apprenante caractérisée par l'*apprentissage continu*, il semble apparaître une augmentation du silence d'acquiescement suite au non respect par l'employeur de conditions liées à la *stabilité* ($\beta=-0,236$, $p=0,082$). Le même type de relation semble avoir tendance à se manifester en présence d'une culture apprenante

axée sur la *collaboration et l'apprentissage* ($\beta=-0,238$, $p=0,061$), à laquelle s'ajoute une tendance à une augmentation du silence d'acquiescement suite au non respect de conditions liées à l'*atmosphère sociale* ($\beta=-0,282$, $p=0,060$). Précisons que dans le cas d'une culture apprenante axée sur le fait de *cerner l'apprentissage*, aucune condition d'emploi n'influence significativement le silence d'acquiescement.

Lorsque les employés perçoivent se trouver dans une culture bureaucratique, nous constatons que moins l'employeur respecte les conditions liées à l'*atmosphère sociale*, plus il y a manifestation du silence d'acquiescement, que la culture soit caractérisée par les *règles et les régulations* ($\beta=-0,462$, $p<0,001$) ou encore la *hiérarchie et la spécialisation des rôles* ($\beta=-0,402$, $p<0,001$).

Dans le cas où la culture organique se caractérise par la *flexibilité et l'adaptation*, les résultats révèlent que le non respect de conditions relatives à l'*atmosphère sociale* ($\beta=-0,509$, $p<0,001$) et au *contenu d'emploi* ($\beta=-0,250$, $p<0,05$) favorisent le silence d'acquiescement. Finalement, lorsque la culture organique est axée sur le *changement dans le groupe*, le non respect de conditions en lien avec l'*atmosphère sociale* favorise encore une fois ce type de silence ($\beta=-0,373$, $p<0,01$). Toujours dans ce type de culture organisationnelle, il est intéressant de mentionner qu'à un seuil de signification de 0,100, nous notons également une tendance à une augmentation du silence d'acquiescement suite au non respect de conditions relatives au *contenu d'emploi* ($\beta=-0,212$, $p=0,090$).

Tableau CXVIII: Régressions hiérarchiques examinant l'influence des conditions d'emploi sur le silence d'acquiescement en fonction des dimensions de la culture apprenante

| Silence d'acquiescement | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------|---------|--------------------|---------|-------------------|---------|---------------------|---------|---------------------|---------|-------------------|---------|---------------------|---------|
| Variables explicatives | Appr. cont. (N=75) | | Comm.-dial. (N=95) | | Coll-appr. (N=83) | | Cerner appr. (N=71) | | Resp. indiv. (N=70) | | Conn. org. (N=83) | | Lead. Strat. (N=92) | |
| | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| Âge | -0,095 | -0,081 | 0,063 | 0,073 | -0,274 | -0,243 | -0,317 | -0,288 | -0,137 | -0,083 | 0,041 | 0,051 | -0,096 | -0,073 |
| Sexe | 0,158 | 0,166 | 0,008 | -0,047 | 0,072 | 0,030 | 0,273* | 0,237* | 0,162 | 0,095 | 0,002 | 0,009 | 0,101 | 0,066 |
| DEC | 0,010 | -0,035 | -0,234* | -0,354† | -0,089 | -0,177 | -0,080 | -0,046 | -0,259 | -0,338* | -0,162 | -0,235 | -0,135 | -0,173 |
| Certificat | 0,044 | 0,000 | -0,082 | -0,146 | -0,073 | -0,164 | 0,138 | 0,124 | -0,106 | -0,132 | -0,003 | -0,036 | -0,034 | -0,069 |
| Baccalauréat | 0,051 | -0,016 | -0,097 | -0,190 | -0,016 | -0,142 | -0,023 | 0,070 | -0,110 | -0,159 | -0,149 | -0,211 | -0,020 | -0,064 |
| Diplôme 2e cycle | 0,071 | -0,012 | -0,032 | -0,053 | 0,030 | -0,030 | 0,095 | 0,029 | 0,181 | 0,095 | -0,048 | -0,039 | 0,119 | 0,114 |
| Maîtrise | -0,060 | -0,093 | -0,104 | -0,148 | -0,161 | -0,227 | -0,135 | -0,092 | -0,155 | -0,173 | -0,190 | -0,168 | -0,190 | -0,163 |
| Ancienneté ministère | 0,028 | 0,024 | 0,239 | 0,190 | 0,191 | 0,168 | 0,165 | 0,023 | 0,212 | 0,178 | 0,123 | 0,140 | 0,211 | 0,151 |
| Ancienneté administration | -0,019 | 0,008 | -0,223 | -0,222 | -0,094 | -0,073 | 0,018 | 0,216 | -0,212 | -0,289 | -0,453* | -0,468* | -0,193 | -0,155 |
| Syndiqué | 0,103 | 0,102 | 0,047 | -0,016 | 0,001 | -0,015 | 0,165 | 0,190 | 0,024 | -0,003 | -0,147 | -0,152 | 0,026 | 0,031 |
| Contrat implicite | 0,076 | 0,036 | 0,244* | 0,145 | 0,246* | 0,203 | 0,068 | -0,076 | 0,247* | 0,115 | 0,147 | 0,067 | 0,190 | 0,056 |
| Respect obligations employé | -0,473‡ | -0,382‡ | -0,357‡ | -0,330‡ | -0,198 | -0,192 | -0,387‡ | -0,337‡ | -0,246 | -0,237 | -0,347‡ | -0,321 | -0,300‡ | -0,306‡ |
| Bloc 2 | | | | | | | | | | | | | | |
| Stabilité | | -0,236 | | -0,181 | | -0,238 | | -0,086 | | -0,037 | | -0,170 | | -0,111 |
| Équilibre travail-famille | | -0,031 | | 0,131 | | 0,032 | | -0,204 | | 0,062 | | 0,183 | | 0,055 |
| Développement interne | | -0,070 | | 0,051 | | -0,065 | | 0,041 | | 0,046 | | -0,051 | | 0,058 |
| Atmosphère sociale | | -0,165 | | -0,318* | | -0,282 | | -0,161 | | -0,390* | | -0,321* | | -0,342* |
| Contenu d'emploi | | -0,109 | | -0,118 | | 0,014 | | -0,221 | | -0,133 | | -0,028 | | -0,122 |
| Récompenses financières | | -0,046 | | -0,109 | | -0,071 | | -0,091 | | -0,070 | | -0,005 | | 0,045 |
| Étroitesse | | 0,068 | | 0,222 | | 0,098 | | 0,175 | | 0,136 | | 0,143 | | 0,034 |
| Développement externe | | 0,149 | | -0,010 | | 0,083 | | 0,166 | | 0,026 | | 0,048 | | -0,029 |
| Performance dynamique | | 0,079 | | 0,060 | | 0,176 | | -0,117 | | -0,092 | | 0,043 | | 0,008 |
| R2 | 0,321 | 0,426 | 0,211 | 0,325 | 0,200 | 0,315 | 0,361 | 0,560 | 0,227 | 0,399 | 0,292 | 0,392 | 0,196 | 0,327 |
| ΔR2 | | 0,105 | | 0,114 | | 0,115 | | 0,199 | | 0,172 | | 0,099 | | 0,131 |
| F | 2,446† | 1,875* | 1,830* | 1,676* | 1,458 | 1,333 | 2,728† | 2,967‡ | 1,395 | 1,518 | 2,408† | 1,870† | 1,608 | 1,619 |

Note : L'augmentation du R² et la diminution du F suite à l'insertion du second bloc de variables peut s'expliquer par le fait que ces coefficients sont dépendants du nombre de variables. Comme le R² explique la variation sur le même Y, il a tendance à augmenter avec le nombre de variables. Pour le F, comme le quotient de deux variances suit une loi de Fisher (d_{den}, d_{num}) et que le nombre de variables dans la régression correspond au degré de liberté, cela peut expliquer la diminution de la valeur de F.

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

Tableau CXIX: Régressions hiérarchiques examinant l'influence des conditions d'emploi sur le silence d'acquiescement en fonction des dimensions de la culture bureaucratique et de la culture organique

| Silence d'acquiescement | | | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|---------|----------------------|---------|--------------------------|---------|------------------------|---------|
| Variables explicatives | Flexibil.-adapt. (N=173) | | Règl.-régul. (N=193) | | Hiérarchie-rôles (N=166) | | Change. Groupe (N=169) | |
| | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | | | | | | | |
| Âge | -0,040 | -0,004 | -0,120 | -0,048 | -0,107 | -0,065 | 0,091 | 0,108 |
| Sexe | 0,124 | 0,054 | 0,086 | 0,034 | 0,015 | -0,027 | 0,078 | 0,037 |
| DEC | -0,200* | -0,264‡ | -0,040 | -0,125 | -0,182* | -0,209* | -0,112 | -0,156 |
| Certificat | -0,082 | -0,080 | -0,035 | -0,095 | -0,054 | -0,121 | -0,083 | -0,126 |
| Baccalauréat | -0,079 | -0,073 | 0,001 | -0,026 | -0,068 | -0,065 | -0,031 | -0,024 |
| Diplôme 2e cycle | 0,047 | 0,047 | 0,021 | 0,011 | 0,032 | -0,003 | -0,088 | -0,115 |
| Maîtrise | -0,087 | -0,082 | -0,009 | -0,046 | -0,010 | -0,028 | -0,024 | -0,061 |
| Doctorat | -0,111 | -0,101 | -0,083 | -0,088 | -0,088 | -0,095 | -0,114 | -0,134 |
| Ancienneté ministère | 0,280* | 0,178 | 0,199 | 0,195 | 0,268 | 0,274 | 0,204 | 0,214 |
| Ancienneté administration | -0,181 | -0,171 | -0,040 | -0,102 | -0,161 | -0,177 | -0,215 | -0,237 |
| Syndiqué | 0,180* | 0,026 | 0,207† | 0,095 | 0,151 | 0,072 | 0,153 | 0,056 |
| Contrat implicite | 0,206† | 0,083 | 0,188† | 0,035 | 0,235† | 0,090 | 0,223† | 0,079 |
| Respect obligations employé | -0,230† | -0,205† | -0,185* | -0,203† | -0,197* | -0,187* | -0,226† | -0,201† |
| Bloc 2 | | | | | | | | |
| Stabilité | | -0,043 | | -0,072 | | -0,117 | | -0,039 |
| Équilibre travail-famille | | 0,140 | | 0,032 | | 0,048 | | 0,043 |
| Développement interne | | 0,002 | | 0,060 | | -0,057 | | 0,029 |
| Atmosphère sociale | | -0,509‡ | | -0,462‡ | | -0,402‡ | | -0,373† |
| Contenu d'emploi | | -0,250* | | -0,108 | | -0,075 | | -0,212 |
| Récompenses financières | | 0,045 | | 0,028 | | 0,045 | | 0,066 |
| Étroitesse | | 0,089 | | 0,065 | | 0,004 | | 0,046 |
| Développement externe | | -0,096 | | -0,038 | | 0,082 | | 0,044 |
| Performance dynamique | | 0,135 | | 0,001 | | 0,069 | | 0,040 |
| R2 | 0,188 | 0,414 | 0,138 | 0,330 | 0,126 | 0,276 | 0,168 | 0,305 |
| ΔR2 | | 0,226 | | 0,191 | | 0,150 | | 0,137 |
| F | 2,829‡ | 4,823‡ | 2,209† | 3,799‡ | 1,689 | 2,484‡ | 2,409† | 2,910‡ |

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

En ce qui a trait aux résultats de l'examen de l'influence du respect des conditions d'emploi par l'employeur sur le silence défensif en fonction des types de cultures organisationnelles (tableaux CXX et CXXI, pages 276-277), nous constatons que tout comme pour le silence d'acquiescement, le respect des conditions d'emploi par l'employeur explique davantage le silence défensif lorsque les employés perçoivent se trouver dans une culture apprenante axée sur le fait de *cerner l'apprentissage* ($R^2=0,592$), alors qu'il explique moins ce type de silence dans une culture bureaucratique axée sur la *hiérarchie et la spécialisation des rôles* ($R^2=0,258$).

De façon plus précise, les résultats montrent que lorsque les employés perçoivent être dans une culture apprenante axée sur l'*apprentissage continu* et le fait de *cerner l'apprentissage*, le non respect par l'employeur de conditions ayant trait au *contenu d'emploi* favorise le silence défensif ($\beta=-0,289$, $p<0,05$; $\beta=-0,326$, $p<0,05$). Il est intéressant de noter que dans une culture apprenante axée sur le fait de *cerner l'apprentissage*, à un seuil de signification de 0,100, nous constatons une tendance à une augmentation de ce type de silence suite au respect de conditions relatives au *développement externe* ($\beta=0,269$, $p=0,080$). Lorsque les employés perçoivent se trouver dans une culture apprenante axée sur le *leadership stratégique pour l'apprentissage*, ainsi que dans une culture bureaucratique qui favorise les *règles et les régulations*, c'est plutôt le non respect de conditions liées à l'*atmosphère sociale* qui augmente ce type de silence ($\beta=-0,284$, $p<0,05$; $\beta=-0,282$, $p<0,01$). Dans une culture apprenante axée sur la *communication et le dialogue*, ainsi que dans une culture organique caractérisée par la *flexibilité et l'adaptation*, le non respect par l'employeur de conditions en lien avec l'*atmosphère sociale* ($\beta=-0,258$, $p<0,05$; $\beta=-0,407$, $p<0,001$) et le *contenu d'emploi* ($\beta=-0,328$, $p<0,01$; $\beta=-0,204$, $p<0,05$) exercent le même genre d'influence. Si les employés perçoivent que la culture organisationnelle qui domine est une culture apprenante axée sur la *collaboration et l'apprentissage* ou une culture bureaucratique axée sur la *hiérarchie et la spécialisation des rôles*, le non respect par l'employeur de conditions liées à l'*atmosphère sociale* favorise

alors le silence défensif ($\beta=-0,263$, $p<0,05$; $\beta=-0,240$, $p<0,05$), tout comme le respect de conditions en lien avec le *développement externe* ($\beta=0,381$, $p<0,05$; $\beta=0,260$, $p<0,05$).

Les résultats montrent aussi d'autres éléments intéressants, mais à un seuil de signification de 0,100. Nous pouvons alors constater que dans une culture apprenante axée sur le fait de *connecter l'organisation*, le non respect par l'employeur de conditions liées au *contenu d'emploi* semble avoir tendance à augmenter le silence défensif ($\beta=-0,261$, $p=0,063$). Dans une culture organique caractérisée par le *changement dans le groupe*, le respect par l'employeur de conditions liées au *développement externe* semble avoir tendance à augmenter le même type de silence ($\beta=0,215$, $p=0,083$). Par contre, dans une culture apprenante axée sur la *responsabilisation des individus*, aucune condition d'emploi n'exerce d'influence significative sur le silence défensif.

Tableau CXX: Régressions hiérarchiques examinant l'influence des conditions d'emploi sur le silence défensif en fonction des dimensions de la culture apprenante

| Silence défensif | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------|---------|--------------------|---------|-------------------|---------|---------------------|---------|-------------------|---------|-------------------|---------|---------------------|---------|
| Variables explicatives | Appr. cont. (N=75) | | Comm.-dial. (N=95) | | Coll-appr. (N=83) | | Cerner appr. (N=71) | | Resp. ind. (N=70) | | Conn. org. (N=83) | | Lead. Strat. (N=92) | |
| | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| Âge | -0,045 | -0,034 | -0,068 | -0,130 | -0,168 | -0,279 | -0,184 | -0,163 | -0,216 | -0,241 | -0,050 | -0,080 | -0,036 | 0,014 |
| Sexe | 0,089 | 0,096 | 0,118 | 0,084 | -0,009 | -0,011 | 0,118 | 0,118 | 0,098 | 0,046 | 0,070 | 0,125 | 0,042 | 0,008 |
| DEC | -0,225 | -0,182 | -0,231* | -0,294† | -0,132 | -0,157 | -0,235 | -0,193 | -0,192 | -0,245 | -0,194 | -0,248* | -0,083 | -0,085 |
| Certificat | 0,047 | 0,033 | 0,030 | -0,050 | -0,105 | -0,152 | 0,099 | 0,080 | 0,004 | -0,017 | -0,014 | -0,014 | -0,004 | -0,038 |
| Baccalauréat | -0,242 | -0,239 | -0,145 | -0,205* | -0,116 | -0,182 | -0,202 | -0,137 | -0,176 | -0,206 | -0,203 | -0,248* | -0,055 | -0,118 |
| Diplôme 2e cycle | -0,055 | -0,067 | -0,078 | -0,079 | -0,067 | -0,099 | -0,032 | -0,089 | 0,162 | 0,077 | -0,073 | -0,058 | 0,074 | 0,040 |
| Maîtrise | -0,200 | -0,186 | -0,196 | -0,210* | -0,235 | -0,305* | -0,280* | -0,222 | -0,151 | -0,189 | -0,197 | -0,218 | -0,192 | -0,178 |
| Ancienneté ministère | -0,044 | -0,002 | 0,038 | -0,051 | -0,039 | -0,106 | 0,132 | 0,001 | 0,076 | -0,023 | 0,015 | -0,022 | 0,134 | 0,093 |
| Ancienneté administration | -0,097 | -0,142 | -0,226 | -0,101 | -0,102 | 0,068 | -0,258 | -0,061 | -0,059 | 0,022 | -0,322 | -0,262 | -0,204 | -0,194 |
| Syndiqué | -0,025 | -0,046 | -0,042 | -0,027 | -0,091 | 0,024 | 0,065 | 0,104 | 0,035 | 0,095 | -0,162 | -0,099 | -0,013 | 0,003 |
| Contrat implicite | 0,080 | -0,024 | 0,199* | 0,044 | 0,181 | 0,044 | 0,106 | -0,068 | 0,301* | 0,127 | 0,167 | 0,044 | 0,226* | 0,099 |
| Respect obligations employé | -0,430† | -0,388† | -0,391† | -0,351† | -0,251* | -0,183 | -0,349† | -0,263* | -0,355† | -0,314* | -0,368† | -0,327† | -0,359† | -0,338† |
| Bloc 2 | | | | | | | | | | | | | | |
| Stabilité | | 0,011 | | -0,119 | | -0,076 | | -0,118 | | -0,110 | | -0,104 | | -0,123 |
| Équilibre travail-famille | | 0,056 | | -0,063 | | -0,163 | | -0,155 | | -0,140 | | 0,056 | | 0,009 |
| Développement interne | | 0,038 | | 0,112 | | 0,026 | | 0,041 | | 0,039 | | 0,087 | | -0,014 |
| Atmosphère sociale | | -0,149 | | -0,258* | | -0,263* | | -0,127 | | -0,194 | | -0,146 | | -0,284* |
| Contenu d'emploi | | -0,289* | | -0,328† | | -0,146 | | -0,326* | | -0,216 | | -0,261 | | -0,173 |
| Récompenses financières | | -0,051 | | -0,058 | | -0,084 | | -0,055 | | -0,068 | | -0,078 | | -0,054 |
| Étroitesse | | 0,114 | | 0,117 | | 0,069 | | 0,045 | | 0,094 | | 0,115 | | -0,023 |
| Développement externe | | 0,113 | | 0,177 | | 0,381* | | 0,269 | | 0,188 | | 0,183 | | 0,202 |
| Performance dynamique | | -0,150 | | -0,019 | | -0,091 | | -0,101 | | -0,165 | | -0,091 | | 0,099 |
| R2 | 0,321 | 0,448 | 0,313 | 0,518 | 0,243 | 0,420 | 0,364 | 0,592 | 0,285 | 0,491 | 0,350 | 0,463 | 0,241 | 0,377 |
| ΔR2 | | 0,127 | | 0,205 | | 0,177 | | 0,228 | | 0,205 | | 0,113 | | 0,137 |
| F | 2,442† | 2,049* | 3,117† | 3,734† | 1,874* | 2,104* | 2,765† | 3,385† | 1,894* | 2,201* | 3,145† | 2,503† | 2,088* | 2,021* |

Note : L'augmentation du R² et la diminution du F suite à l'insertion du second bloc de variables peut s'expliquer par le fait que ces coefficients sont dépendants du nombre de variables. Comme le R² explique la variation sur le même Y, il a tendance à augmenter avec le nombre de variables. Pour le F, comme le quotient de deux variances suit une loi de Fisher (d_{num}, d_{den}) et que le nombre de variables dans la régression correspond au degré de liberté, cela peut expliquer la diminution de la valeur de F.

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

Tableau CXXI: Régressions hiérarchiques examinant l'influence des conditions d'emploi sur le silence défensif en fonction des dimensions de la culture bureaucratique et de la culture organique

| Silence défensif | | | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|---------|----------------------|---------|--------------------------|---------|------------------------|---------|
| Variables explicatives | Flexibil.-adapt. (N=173) | | Règl.-régul. (N=192) | | Hiérarchie-rôles (N=165) | | Change. Groupe (N=168) | |
| | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | | | | | | | |
| Âge | -0,032 | -0,006 | -0,098 | -0,051 | -0,117 | -0,098 | -0,061 | -0,065 |
| Sexe | 0,120 | 0,056 | 0,029 | -0,007 | 0,056 | 0,012 | 0,103 | 0,060 |
| DEC | -0,160 | -0,235† | -0,114 | -0,190* | -0,169 | -0,198* | -0,082 | -0,146 |
| Certificat | 0,024 | 0,018 | 0,025 | -0,038 | 0,050 | -0,034 | 0,015 | -0,044 |
| Baccalauréat | -0,085 | -0,083 | -0,046 | -0,077 | -0,112 | -0,121 | -0,028 | -0,044 |
| Diplôme 2e cycle | -0,011 | -0,025 | -0,013 | -0,037 | 0,013 | -0,051 | -0,001 | -0,030 |
| Maîtrise | -0,026 | -0,022 | 0,016 | -0,022 | 0,030 | 0,029 | 0,060 | 0,029 |
| Doctorat | -0,068 | -0,074 | -0,050 | -0,063 | -0,059 | -0,072 | -0,070 | -0,096 |
| Ancienneté ministère | 0,004 | -0,080 | 0,064 | 0,056 | -0,037 | -0,012 | -0,051 | -0,027 |
| Ancienneté administration | -0,079 | -0,050 | -0,113 | -0,150 | 0,042 | 0,011 | -0,028 | -0,024 |
| Syndiqué | 0,189* | 0,064 | 0,163* | 0,079 | 0,181* | 0,128 | 0,179* | 0,090 |
| Contrat implicite | 0,139 | 0,013 | 0,166* | 0,021 | 0,150* | 0,024 | 0,152* | -0,010 |
| Respect obligations employé | -0,254‡ | -0,234‡ | -0,218† | -0,225† | -0,254† | -0,233† | -0,231† | -0,211† |
| Bloc 2 | | | | | | | | |
| Stabilité | | -0,118 | | -0,052 | | -0,022 | | -0,071 |
| Équilibre travail-famille | | 0,019 | | -0,049 | | -0,089 | | -0,050 |
| Développement interne | | -0,003 | | 0,007 | | -0,131 | | -0,084 |
| Atmosphère sociale | | -0,407‡ | | -0,282† | | -0,240* | | -0,174 |
| Contenu d'emploi | | -0,204* | | -0,119 | | -0,075 | | -0,197 |
| Récompenses financières | | 0,072 | | -0,003 | | -0,007 | | -0,013 |
| Étroitesse | | 0,036 | | 0,062 | | -0,003 | | -0,011 |
| Développement externe | | 0,024 | | 0,104 | | 0,260* | | 0,215 |
| Performance dynamique | | 0,056 | | -0,094 | | -0,024 | | -0,061 |
| R2 | 0,152 | 0,363 | 0,144 | 0,285 | 0,146 | 0,258 | 0,141 | 0,276 |
| ΔR2 | 0,211 | 0,211 | 0,142 | 0,142 | 0,112 | 0,112 | 0,136 | 0,136 |
| F | 2,193* | 3,890‡ | 2,297† | 3,069‡ | 1,993* | 2,249† | 1,940* | 2,519‡ |

*p < 0,05; †p < 0,01; ‡p < 0,001

L'examen de l'influence du respect des conditions d'emploi par l'employeur sur le silence prosocial en fonction des types de cultures organisationnelles (tableaux CXXII et CXXIII, pages 280-281), révèle que le respect des conditions d'emploi par l'employeur explique davantage le silence prosocial lorsque les employés perçoivent se trouver dans une culture apprenante axée sur la *responsabilisation des individus* ($R^2=0,419$), alors qu'il semble moins expliquer ce type de silence dans une culture bureaucratique axée sur les *règles et les régulations* ($R^2=0,097$).

Les résultats révèlent que lorsque les employés perçoivent se trouver dans une culture apprenante axée sur la *communication et le dialogue*, le non respect par l'employeur de conditions liées à l'*équilibre travail-famille* ($\beta=-0,425$, $p<0,01$) et au *contenu d'emploi* ($\beta=-0,301$, $p<0,05$) augmentent la manifestation du silence prosocial, tout comme le respect de conditions liées à la *performance dynamique* ($\beta=0,389$, $p<0,05$). Ces résultats indiquent aussi que dans une culture apprenante axée sur la *collaboration et l'apprentissage*, ainsi que sur la *responsabilisation des individus*, le non respect par l'employeur de conditions ayant trait à l'*équilibre travail-famille* favorise le silence prosocial ($\beta=-0,447$, $p<0,01$; $\beta=-0,447$, $p<0,05$), tout comme le respect de conditions en lien avec le *développement externe* ($\beta=0,411$, $p<0,05$; $\beta=0,492$, $p<0,05$). Toujours dans une culture apprenante axée sur la *responsabilisation des individus*, il ressort un autre résultat intéressant à un seuil de signification de 0,100, soit une tendance à une augmentation du silence prosocial suite au non respect de conditions liées au *développement interne* ($\beta=-0,376$, $p=0,080$). Dans le cas où les employés perçoivent être dans une culture apprenante de type *cerner l'apprentissage*, le respect par l'employeur de conditions relatives à la *performance dynamique* augmente la manifestation de silence prosocial ($\beta=0,433$, $p<0,05$). Ajoutons que dans une culture apprenante priorisant le fait de *connecter l'organisation* et le *leadership stratégique pour l'apprentissage*, le non respect de conditions liées au *développement interne* augmente ce type de silence ($\beta=-0,451$, $p<0,05$; $\beta=-0,324$, $p<0,05$), tout comme le respect de conditions en lien avec le *développement externe* ($\beta=0,487$, $p<0,01$; $\beta=0,440$, $p<0,05$). En ce qui a trait à la culture apprenante favorisant l'*apprentissage continu*, nous

constatons la présence de résultats intéressants à un seuil de signification de 0,100, notamment une tendance à une augmentation du silence prosocial suite au non respect par l'employeur de conditions liées à l'*équilibre travail-famille* ($\beta=-0,373$, $p=0,077$) et suite au respect de conditions en lien avec la *performance dynamique* ($\beta=0,338$, $p=0,086$).

Lorsque les employés perçoivent être dans une culture bureaucratique axée sur les *règles et les régulations*, les résultats font ressortir une augmentation du silence prosocial suite au non respect de conditions relatives à l'*équilibre travail-famille* ($\beta=-0,233$, $p<0,05$). Dans une culture organique favorisant la *flexibilité et l'adaptation*, nous constatons le même type d'influence avec le non respect de conditions liées au *contenu d'emploi* ($\beta=-0,278$, $p<0,05$). Toujours dans le même type de culture organisationnelle, il apparaît un autre résultat intéressant à un seuil de signification de 0,100, soit une tendance à augmentation du silence prosocial suite au non respect de conditions liées aux *récompenses financières* ($\beta=-0,182$, $p=0,082$). C'est à ce seuil de signification que semblent se manifester les résultats d'une culture bureaucratique axée sur la *hiérarchie et la spécialisation des rôles*, notamment une tendance à une augmentation du même type de silence suite au non respect par l'employeur de conditions relatives à l'*équilibre travail-famille* ($\beta=-0,217$, $p=0,061$) et au *contenu d'emploi* ($\beta=-0,250$, $p=0,060$). Finalement, précisons qu'aucune condition d'emploi ne semble exercer d'influence significative sur le silence prosocial lorsque les employés perçoivent se trouver dans une culture organique dont l'emphase est sur le *changement dans le groupe*.

Tableau CXXII: Régressions hiérarchiques examinant l'influence des conditions d'emploi sur le silence prosocial en fonction des dimensions de la culture apprenante

| Silence prosocial | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------|---------|--------------------|---------|-------------------|---------|---------------------|---------|-------------------|---------|-------------------|---------|---------------------|---------|
| Variables explicatives | Appr. cont. (N=74) | | Comm.-dial. (N=92) | | Coll-appr. (N=82) | | Cerner appr. (N=71) | | Resp. ind. (N=68) | | Conn. org. (N=80) | | Lead. Strat. (N=89) | |
| | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| Age | 0,147 | 0,174 | 0,184 | 0,101 | 0,176 | -0,029 | -0,132 | -0,054 | -0,013 | 0,029 | 0,176 | 0,174 | 0,079 | 0,001 |
| Sexe | -0,061 | -0,085 | -0,037 | -0,043 | -0,142 | -0,112 | -0,107 | -0,124 | 0,075 | 0,021 | -0,023 | -0,066 | 0,043 | 0,065 |
| DEC | -0,004 | 0,087 | -0,018 | 0,029 | 0,045 | 0,172 | -0,047 | 0,032 | 0,035 | 0,084 | 0,112 | 0,205 | 0,057 | 0,080 |
| Certificat | -0,013 | -0,036 | 0,044 | -0,015 | 0,049 | 0,031 | 0,005 | -0,038 | 0,131 | 0,146 | 0,111 | 0,078 | 0,169 | 0,117 |
| Baccalauréat | 0,117 | 0,157 | 0,152 | 0,205 | 0,285 | 0,380* | 0,155 | 0,184 | 0,270 | 0,347* | 0,297* | 0,279* | 0,259* | 0,264* |
| Diplôme 2e cycle | 0,095 | 0,033 | 0,175 | 0,181 | 0,132 | 0,105 | 0,089 | 0,026 | 0,182 | 0,023 | 0,264* | 0,172 | 0,268* | 0,196 |
| Maîtrise | -0,161 | -0,109 | -0,191 | -0,091 | -0,101 | -0,039 | -0,060 | 0,023 | 0,046 | -0,090 | 0,069 | 0,059 | 0,250* | 0,239 |
| Ancienneté ministère | 0,088 | -0,087 | 0,015 | -0,129 | -0,094 | -0,173 | 0,133 | -0,026 | -0,104 | -0,323 | -0,041 | -0,075 | -0,177 | -0,215 |
| Ancienneté administration | -0,241 | -0,030 | -0,154 | 0,167 | 0,049 | 0,360 | -0,093 | 0,168 | 0,129 | 0,230 | -0,101 | -0,018 | 0,143 | 0,272 |
| Syndiqué | -0,166 | -0,169 | -0,190 | -0,088 | -0,148 | 0,019 | -0,038 | 0,031 | -0,118 | -0,165 | -0,328* | -0,286 | -0,188 | -0,101 |
| Contrat implicite | -0,095 | -0,111 | -0,027 | -0,029 | -0,107 | -0,136 | -0,170 | -0,086 | -0,213 | -0,309* | -0,040 | -0,018 | -0,110 | -0,120 |
| Respect obligations employé | 0,080 | 0,089 | -0,093 | -0,134 | 0,039 | 0,087 | 0,075 | 0,085 | 0,035 | 0,094 | -0,015 | -0,029 | 0,001 | 0,039 |
| Bloc 2 | | | | | | | | | | | | | | |
| Stabilité | | -0,126 | | -0,013 | | -0,025 | | -0,009 | | 0,179 | | 0,198 | | 0,054 |
| Équilibre travail-famille | | -0,373 | | -0,425† | | -0,477† | | -0,223 | | -0,447* | | -0,257 | | -0,267 |
| Développement interne | | -0,100 | | -0,214 | | -0,161 | | -0,335 | | -0,376 | | -0,451* | | -0,324* |
| Atmosphère sociale | | 0,044 | | 0,066 | | 0,166 | | -0,130 | | 0,011 | | 0,129 | | 0,155 |
| Contenu d'emploi | | -0,231 | | -0,301* | | -0,033 | | -0,204 | | -0,163 | | 0,023 | | -0,005 |
| Récompenses financières | | -0,092 | | -0,052 | | -0,160 | | 0,004 | | 0,132 | | -0,034 | | 0,014 |
| Étroitesse | | -0,008 | | 0,008 | | -0,090 | | 0,100 | | 0,065 | | -0,101 | | -0,013 |
| Développement externe | | 0,180 | | 0,204 | | 0,411* | | 0,250 | | 0,492* | | 0,487† | | 0,440* |
| Performance dynamique | | 0,338 | | 0,389* | | 0,040 | | 0,433* | | 0,089 | | 0,125 | | -0,061 |
| R2 | 0,102 | 0,219 | 0,143 | 0,330 | 0,174 | 0,312 | 0,104 | 0,365 | 0,126 | 0,419 | 0,173 | 0,317 | 0,172 | 0,283 |
| ΔR2 | | 0,117 | | 0,187 | | 0,137 | | 0,261 | | 0,293 | | 0,143 | | 0,110 |
| F | 0,579 | 0,696 | 1,099 | 1,639 | 1,215 | 1,295 | 0,558 | 1,339 | 0,660 | 1,577 | 1,172 | 1,279 | 1,319 | 1,257 |

Note : L'augmentation du R² et la diminution du F suite à l'insertion du second bloc de variables peut s'expliquer par le fait que ces coefficients sont dépendants du nombre de variables. Comme le R² explique la variation sur le même Y, il a tendance à augmenter avec le nombre de variables. Pour le F, comme le quotient de deux variances suit une loi de Fisher (d₁, d₂) et que le nombre de variables dans la régression correspond au degré de liberté, cela peut expliquer la diminution de la valeur de F.

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

Tableau CXXIII: Régressions hiérarchiques examinant l'influence des conditions d'emploi sur le silence prosocial en fonction des dimensions de la culture bureaucratique et de la culture organique

| Silence prosocial | | | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|---------|----------------------|---------|--------------------------|---------|------------------------|---------|
| Variables explicatives | Flexibil.-adapt. (N=168) | | Règl.-régul. (N=189) | | Hiérarchie-rôles (N=162) | | Change. Groupe (N=164) | |
| | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 1 | Étape 2 |
| | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | | | | | | | |
| Âge | 0,067 | 0,034 | 0,093 | 0,059 | 0,093 | 0,054 | 0,067 | 0,022 |
| Sexe | 0,066 | 0,062 | 0,008 | 0,004 | 0,003 | -0,015 | 0,023 | 0,025 |
| DEC | 0,060 | 0,027 | 0,031 | -0,002 | 0,142 | 0,130 | 0,064 | 0,019 |
| Certificat | 0,017 | 0,009 | -0,011 | -0,061 | 0,118 | 0,042 | 0,060 | 0,022 |
| Baccalauréat | 0,071 | 0,104 | 0,011 | 0,026 | 0,140 | 0,186 | 0,090 | 0,133 |
| Diplôme 2e cycle | 0,086 | 0,111 | 0,091 | 0,075 | 0,054 | 0,038 | 0,050 | 0,077 |
| Maîtrise | 0,020 | 0,010 | -0,046 | -0,044 | 0,000 | 0,038 | -0,036 | -0,046 |
| Doctorat | -0,082 | -0,086 | -0,078 | -0,083 | -0,072 | -0,084 | -0,050 | -0,050 |
| Ancienneté ministère | 0,032 | -0,038 | 0,097 | -0,023 | -0,076 | -0,107 | -0,023 | -0,065 |
| Ancienneté administration | -0,056 | 0,023 | -0,139 | -0,059 | 0,100 | 0,180 | 0,057 | 0,136 |
| Syndiqué | 0,010 | -0,055 | -0,021 | -0,054 | 0,001 | -0,027 | 0,026 | -0,046 |
| Contrat implicite | -0,096 | -0,110 | -0,029 | -0,075 | -0,050 | -0,082 | -0,067 | -0,136 |
| Respect obligations employé | 0,065 | 0,092 | 0,029 | 0,024 | 0,045 | 0,060 | 0,118 | 0,158 |
| Bloc 2 | | | | | | | | |
| Stabilité | | -0,006 | | -0,018 | | 0,017 | | -0,025 |
| Équilibre travail-famille | | -0,107 | | -0,233* | | -0,217 | | -0,035 |
| Développement interne | | -0,084 | | -0,215 | | -0,202 | | -0,154 |
| Atmosphère sociale | | 0,066 | | 0,107 | | 0,094 | | 0,067 |
| Contenu d'emploi | | -0,278* | | -0,085 | | -0,250 | | -0,206 |
| Récompenses financières | | -0,182 | | -0,075 | | -0,064 | | -0,128 |
| Étroitesse | | 0,089 | | -0,008 | | 0,041 | | 0,003 |
| Développement externe | | 0,088 | | 0,111 | | 0,179 | | 0,011 |
| Performance dynamique | | 0,181 | | 0,145 | | 0,170 | | 0,171 |
| R2 | 0,039 | 0,118 | 0,029 | 0,097 | 0,050 | 0,140 | 0,044 | 0,109 |
| ΔR2 | | 0,079 | | 0,068 | | 0,091 | | 0,065 |
| F | 0,486 | 0,885 | 0,406 | 0,811 | 0,593 | 1,030 | 0,533 | 0,783 |

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

À la lumière de l'ensemble de ces résultats, nous concluons que l'hypothèse H4 qui postulait un effet de modération de la culture organisationnelle sur la relation entre le non respect du contrat psychologique et le cynisme cognitif, les trois types de voix et les trois types de silence est partiellement confirmée. En effet, rappelons-le, les résultats font ressortir que la culture apprenante axée sur la *collaboration et l'apprentissage* joue un rôle modérateur dans la relation entre le respect global par l'employeur du contrat psychologique et la voix défensive et le silence prosocial. Ce type de culture organisationnelle modère également la relation entre le respect global du contrat psychologique et le silence d'acquiescement, tout comme la culture bureaucratique axée sur les *règles et les régulations*. Pour la voix prosociale, nous avons observé un effet de modération de la culture apprenante axée sur la *communication et le dialogue*, ainsi que sur la *responsabilisation des individus*. De même, la relation entre le respect global du contrat psychologique et le silence défensif est modérée par une culture organique de type *flexibilité et adaptation*. Précisons qu'aucun effet de modération de la culture organisationnelle n'a été observé pour le cynisme cognitif et la voix d'acquiescement par rapport au respect global du contrat psychologique. En ce qui a trait à l'influence du respect de conditions d'emploi particulières par l'employeur, nous avons pu constater que les conditions varient en fonction des types de cultures organisationnelles, ainsi que des variables dépendantes. Le tableau CXXIV présente une synthèse des résultats obtenus.

Nous croyons essentiel, avant d'aller plus loin, de faire une précision relativement à l'étendue de la modération de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation. Nous avons précisé que les effets de modération que nous observons sont négligeables. Notons que les auteurs Cohen, Cohen, West, et Aiken (2003) portent un bémol au poids de la modération en énonçant une «règle du pouce». Ils suggèrent le seuil de 2% pour parler d'une faible modération. Cet élément justifie à notre avis notre choix d'avoir également divisé les équations de régression selon les différentes cultures organisationnelles étudiées pour ainsi être en mesure de mieux capter les différences.

Tableau CXXIV: Tableau-synthèse de l'influence des conditions d'emploi en fonction des types de cultures organisationnelles et apprenantes

| | Apprentissage continu | | | | | | | Communication-dialogue | | | | | | | Collaboration-apprentissage | | | | | | | Cerner apprentissage | | | | | | |
|-----------|---------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | CYN. | VOA | VOD | VOP | SIA | SID | SIP | CYN. | VOA | VOD | VOP | SIA | SID | SIP | CYN. | VOA | VOD | VOP | SIA | SID | SIP | CYN. | VOA | VOD | VOP | SIA | SID | SIP |
| Stabilité | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Équil.TF | | | | | | | | | | | | | | - | | | | | | | | | | | | | | |
| Dév.int. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Atm.soc. | | | - | | | | | | - | - | | - | - | | | | | | | | | | - | - | | | | |
| Con.emp | | | | | | | - | | | | | | | - | | | | | | | | | | | | | | - |
| Réc.fin. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Étroit. | | | | | | | | | | | + | - | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dév.ext | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | + |
| Perf.dyn | - | | | | | | | | | | | | | + | | | | | | | | | | | | | | + |
| | Responsabiliser individus | | | | | | | Connecter organisation | | | | | | | Leadership stratégique | | | | | | | Flexibilité-adaptation | | | | | | |
| | CYN. | VOA | VOD | VOP | SIA | SID | SIP | CYN. | VOA | VOD | VOP | SIA | SID | SIP | CYN. | VOA | VOD | VOP | SIA | SID | SIP | CYN. | VOA | VOD | VOP | SIA | SID | SIP |
| Stabilité | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Équil.TF | | | | | | | - | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dév.int. | | | | | | | | | | | | | | - | | | | | | | | | | | | | | |
| Atm.soc. | | | - | | - | | | | - | - | | - | | | | | | | | | | | - | - | | | | |
| Con.emp | | | | + | | | | | | | | | | | | | | + | | | | | | | | | | - |
| Réc.fin. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | - |
| Étroit. | | | | - | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dév.ext | | | | | | | + | | | | + | | | + | | | | + | | | + | | | | | | | |
| Perf.dyn | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | + |
| | Règles-régulations | | | | | | | Hiérarchie-rôles | | | | | | | Changement groupe | | | | | | | | | | | | | |
| | CYN. | VOA | VOD | VOP | SIA | SID | SIP | CYN. | VOA | VOD | VOP | SIA | SID | SIP | CYN. | VOA | VOD | VOP | SIA | SID | SIP | | | | | | | |
| Stabilité | | | | - | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Équil.TF | | | | | | | - | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dév.int. | | + | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Atm.soc. | - | - | - | | - | - | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Con.emp | | | | + | | | | | | | | | | | | | | + | | | | | | | | | | |
| Réc.fin. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Étroit. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dév.ext | | | | + | | | | | | | + | | | + | | | | | | | | | | | | | | |
| Perf.dyn | - | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

4.4.2. Influence intervenante de la congruence personne-organisation

Rappelons que l'hypothèse H5 postulait que :

H5 : La relation entre le non respect du contrat psychologique et le cynisme cognitif, les trois types de voix et les trois types de silence est modérée par la congruence personne-organisation.

Pour vérifier cette hypothèse, nous avons procédé par deux régressions hiérarchiques pour chaque variable dépendante. Ainsi, dans une première série de régressions hiérarchiques en trois étapes, nous avons vérifié l'effet de modulation de la congruence personne-organisation dans la relation entre le respect global du contrat psychologique et chacune des variables dépendantes. Dans une deuxième série de régressions hiérarchiques en trois étapes, nous avons vérifié l'effet de modulation de la congruence personne-organisation dans la relation entre les conditions d'emploi et chacune des variables dépendantes. Cette section présente donc les résultats associés à chacune des variables dépendantes prises séparément.

4.4.2.1. Influence intervenante de la congruence personne-organisation par rapport au cynisme cognitif

Les résultats relatifs à l'effet de modulation de la congruence personne-organisation sur la relation entre le respect global du contrat psychologique et le cynisme cognitif sont présentés au tableau CXXV. Nous constatons que la congruence personne-organisation joue un rôle modérateur dans la relation entre le respect global du contrat psychologique par l'employeur et le cynisme cognitif ($\beta = -0,084$, $p < 0,01$). Cet effet est toutefois négligeable. L'ajout des interactions entre le respect global du contrat psychologique et la congruence personne-organisation n'explique que 0,7% de la variance.

Tableau CXXV: Régression hiérarchique examinant l'influence de la congruence personne-organisation sur la relation entre le respect global du contrat psychologique et le cynisme cognitif

| Cynisme cognitif (N=651) | | | |
|-------------------------------|---------|---------|---------|
| Variables explicatives | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 |
| | Bêta | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | | |
| Âge | -0,072 | -0,059 | -0,059 |
| Sexe | 0,021 | -0,007 | -0,004 |
| DEC | 0,052 | 0,026 | 0,028 |
| Certificat | 0,019 | -0,001 | -0,001 |
| Baccalauréat | 0,013 | 0,001 | 0,002 |
| Diplôme 2e cycle | -0,020 | 0,003 | 0,007 |
| Maîtrise | 0,003 | 0,025 | 0,035 |
| Doctorat | -0,029 | -0,003 | -0,004 |
| Ancienneté ministère | 0,099 | 0,086 | 0,077 |
| Ancienneté administration | 0,010 | -0,005 | 0,008 |
| Syndiqué | 0,228‡ | 0,167‡ | 0,168‡ |
| Contrat implicite | 0,370‡ | 0,118‡ | 0,111‡ |
| Respect obligations employé | 0,016 | 0,096‡ | 0,100‡ |
| Bloc 2 | | | |
| Respect global | | -0,276‡ | -0,281‡ |
| Congruence pers.-org. | | -0,421‡ | -0,438‡ |
| Bloc 3 | | | |
| Resp. glob X cong. pers.-org. | | | -0,084‡ |
| R2 | 0,233 | 0,510 | 0,517 |
| ΔR2 | | 0,277 | 0,007 |
| F | 14,897‡ | 44,058‡ | 42,349‡ |

Note : L'augmentation du R² et la diminution du F suite à l'insertion du troisième bloc de variables peut s'expliquer par le fait que ces coefficients sont dépendants du nombre de variables. Comme le R² explique la variation sur le même Y, il a tendance à augmenter avec le nombre de variables. Pour le F, comme le quotient de deux variances suit une loi de Fisher ($\frac{d_{1,obs}}{d_{1,mod}}$) et que le nombre de variables dans la régression correspond au degré de liberté, cela peut expliquer la diminution de la valeur de F.

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡p < 0,001

Le tableau CXXVI présente les résultats ayant trait à l'effet de modération de la congruence personne-organisation dans la relation entre le respect des conditions d'emploi et le cynisme cognitif. Nous constatons que la congruence personne-organisation joue un rôle modérateur uniquement par rapport au respect par l'employeur de conditions relatives au *développement interne* (B=-0,201, p<0,05). Cet effet est toutefois négligeable. L'ajout des interactions entre le respect des neuf conditions d'emploi et la congruence personne-organisation n'explique que 1,7% de la variance.

Tableau CXXVI: Régression hiérarchique examinant l'influence de la congruence personne-organisation sur la relation entre le respect des conditions d'emploi et le cynisme cognitif

| Cynisme cognitif (N=223) | | | |
|------------------------------|---------------|----------------|---------------|
| Variables explicatives | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 |
| | Bêta | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | | |
| Âge | -0,127 | -0,012 | -0,011 |
| Sexe | 0,080 | -0,006 | -0,024 |
| DEC | 0,089 | 0,039 | 0,036 |
| Certificat | 0,091 | 0,051 | 0,051 |
| Baccalauréat | 0,064 | -0,012 | -0,020 |
| Diplôme 2e cycle | 0,040 | 0,020 | 0,006 |
| Maîtrise | 0,049 | 0,013 | 0,008 |
| Doctorat | -0,046 | -0,011 | -0,015 |
| Ancienneté ministère | 0,106 | 0,146 | 0,166* |
| Ancienneté administration | 0,000 | -0,130 | -0,134 |
| Syndiqué | 0,233‡ | 0,091 | 0,087 |
| Contrat implicite | 0,421‡ | 0,117‡ | 0,121* |
| Respect obligations employé | 0,062 | 0,174‡ | 0,152‡ |
| Bloc 2 | | | |
| Congruence pers.-org. | | -0,390‡ | -0,407‡ |
| Stabilité | | -0,044 | -0,039 |
| Équilibre travail-famille | | 0,047 | 0,033 |
| Développement interne | | -0,048 | -0,007 |
| Atmosphère sociale | | -0,168* | -0,202* |
| Contenu d'emploi | | 0,004 | 0,002 |
| Récompenses financières | | -0,063 | -0,038 |
| Étroitesse | | 0,011 | 0,010 |
| Développement externe | | 0,068 | 0,056 |
| Performance dynamique | | -0,224‡ | -0,219‡ |
| Bloc 3 | | | |
| Cong. pers.-org. X Stabilité | | | 0,070 |
| Cong. pers.-org. X Équil.TF | | | -0,007 |
| Cong. pers.-org. X Dév.int. | | | -0,201* |
| Cong. pers.-org. X Atm.soc. | | | 0,063 |
| Cong. pers.-org. X Con.emp. | | | -0,071 |
| Cong. pers.-org. X Réc.fin. | | | 0,010 |
| Cong. pers.-org. X Étroit. | | | -0,106 |
| Cong. pers.-org. X Dév.ext. | | | 0,147 |
| Cong. pers.-org. X Perf.dyn. | | | 0,091 |
| R2 | 0,281 | 0,574 | 0,592 |
| ΔR2 | | 0,293 | 0,017 |
| F | 6,291‡ | 11,682‡ | 8,603‡ |

Note : L'augmentation du R² et la diminution du F suite à l'insertion du troisième bloc de variables peut s'expliquer par le fait que ces coefficients sont dépendants du nombre de variables. Comme le R² explique la variation sur le même Y, il a tendance à augmenter avec le nombre de variables. Pour le F, comme le quotient de deux variances suit une loi de Fisher ($\frac{d_{1,2}}{d_{1,2}}$) et que le nombre de variables dans la régression correspond au degré de liberté, cela peut expliquer la diminution de la valeur de F.

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡p < 0,001

4.4.2.2. Influence intervenante de la congruence personne-organisation par rapport à la voix

Les résultats relatifs à l'effet de modération de la congruence personne-organisation sur la relation entre le respect global du contrat psychologique et la voix d'acquiescement, la voix défensive et la voix prosociale sont présentés au tableau CXXVII. Nous constatons que la congruence personne-organisation ne joue pas de rôle modérateur dans la relation entre le respect global par l'employeur du contrat psychologique et les trois types de voix. En effet, les interactions entre le respect global du contrat psychologique et la congruence personne-organisation ne sont pas significatives.

Tableau CXXVII: Régressions hiérarchiques examinant l'influence de la congruence personne-organisation sur la relation entre le respect global du contrat psychologique et les trois types de voix

| Variables explicatives | Voix d'acquiescement (N=663) | | | Voix défensive (N=661) | | | Voix prosociale (N=659) | | |
|-------------------------------|------------------------------|---------|---------|------------------------|---------|---------|-------------------------|---------|---------|
| | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 |
| | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | | | | | | | | |
| Âge | -0,109* | -0,087 | -0,087 | -0,088 | -0,069 | -0,069 | 0,027 | 0,010 | 0,010 |
| Sexe | 0,066 | 0,045 | 0,045 | 0,033 | 0,015 | 0,015 | -0,030 | -0,016 | -0,017 |
| DEC | -0,078 | -0,083* | -0,083* | -0,022 | -0,027 | -0,026 | 0,098* | 0,104* | 0,102* |
| Certificat | 0,002 | -0,008 | -0,008 | 0,044 | 0,032 | 0,032 | 0,077* | 0,084* | 0,084* |
| Baccalauréat | -0,105* | -0,109† | -0,109† | -0,086 | -0,091* | -0,090* | 0,161‡ | 0,165‡ | 0,165‡ |
| Diplôme 2e cycle | -0,045 | -0,024 | -0,024 | -0,032 | -0,016 | -0,015 | 0,088* | 0,073* | 0,071* |
| Maîtrise | -0,197‡ | -0,181‡ | -0,182‡ | -0,108* | -0,097* | -0,096* | 0,137† | 0,127† | 0,123† |
| Doctorat | -0,045 | -0,030 | -0,030 | -0,009 | 0,003 | 0,003 | 0,048 | 0,038 | 0,038 |
| Ancienneté ministère | 0,155* | 0,135* | 0,136* | 0,037 | 0,024 | 0,023 | -0,034 | -0,025 | -0,021 |
| Ancienneté administration | -0,136 | -0,140* | -0,141* | 0,042 | 0,032 | 0,034 | 0,104 | 0,113 | 0,108 |
| Syndiqué | 0,128‡ | 0,099† | 0,099† | 0,132‡ | 0,106† | 0,106† | -0,100† | -0,080* | -0,080* |
| Contrat implicite | 0,236‡ | 0,083* | 0,083* | 0,171‡ | 0,043 | 0,043 | -0,099† | 0,010 | 0,012 |
| Respect obligations employé | -0,146‡ | -0,087* | -0,088* | -0,186‡ | -0,135‡ | -0,134‡ | 0,351‡ | 0,304‡ | 0,302‡ |
| Bloc 2 | | | | | | | | | |
| Respect global | | -0,082* | -0,082* | | -0,077 | -0,077 | | 0,052 | 0,053 |
| Congruence pers.-org. | | -0,337‡ | -0,336‡ | | -0,271‡ | -0,273‡ | | 0,249‡ | 0,256‡ |
| Bloc 3 | | | | | | | | | |
| Resp. glob X cong. pers.-org. | | | 0,006 | | | -0,012 | | | 0,034 |
| R2 | 0,156 | 0,272 | 0,272 | 0,111 | 0,188 | 0,188 | 0,184 | 0,244 | 0,245 |
| ΔR2 | | 0,116 | 0,000 | | 0,077 | 0,000 | | 0,061 | 0,001 |
| F | 9,224‡ | 16,083‡ | 15,057‡ | 6,193‡ | 9,933‡ | 9,306‡ | 11,164‡ | 13,854‡ | 13,043‡ |

Note : L'augmentation du R² et la diminution du F suite à l'insertion du troisième bloc de variables peut s'expliquer par le fait que ces coefficients sont dépendants du nombre de variables. Comme le R² explique la variation sur le même Y, il a tendance à augmenter avec le nombre de variables. Pour le F, comme le quotient de deux variances suit une loi de Fisher (d_{1num}, d_{1den}) et que le nombre de variables dans la régression correspond au degré de liberté, cela peut expliquer la diminution de la valeur de F.

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

En ce qui a trait à l'effet de modération de la congruence personne-organisation sur la relation entre le respect des conditions d'emploi et les trois types de voix, les résultats sont rapportés aux tableaux CXXVIII et CXXXIX. Nous constatons que la congruence personne-organisation joue un rôle modérateur uniquement dans la relation entre le respect par l'employeur de conditions relatives aux *récompenses financières* et la voix défensive ($\beta = -0,151$, $p < 0,05$). Notons que cet effet est toutefois négligeable, puisque l'ajout des interactions n'explique que 4,4% de la variance. Pour ce qui est de la voix d'acquiescement et de la voix prosociale, nous constatons qu'aucune interaction n'est significative.

Tableau CXXVIII: Régressions hiérarchiques examinant l'influence de la congruence personne-organisation sur la relation entre le respect des conditions d'emploi et les trois types de voix

| Variables explicatives | Voix d'acquiescement (N=227) | | | Voix défensive (N=227) | | | Voix prosociale (N=226) | | |
|-----------------------------|------------------------------|---------|---------|------------------------|---------|---------|-------------------------|---------|---------|
| | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 |
| | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | | | | | | | | |
| Âge | -0,169 | -0,081 | -0,090 | -0,130 | -0,027 | -0,029 | 0,033 | -0,012 | -0,030 |
| Sexe | 0,026 | -0,038 | -0,039 | -0,007 | -0,068 | -0,061 | 0,033 | 0,059 | 0,068 |
| DEC | -0,091 | -0,099 | -0,091 | -0,045 | -0,058 | -0,075 | 0,099 | 0,080 | 0,085 |
| Certificat | -0,025 | -0,032 | -0,023 | -0,067 | -0,114 | -0,105 | 0,182† | 0,188† | 0,190† |
| Baccalauréat | -0,088 | -0,104 | -0,086 | -0,127 | -0,134 | -0,137 | 0,205† | 0,194† | 0,180* |
| Diplôme 2e cycle | -0,029 | -0,026 | -0,032 | -0,103 | -0,099 | -0,079 | 0,029 | -0,007 | -0,025 |
| Maîtrise | -0,144* | -0,143* | -0,122 | -0,064 | -0,055 | -0,043 | 0,070 | 0,075 | 0,048 |
| Doctorat | -0,116 | -0,104 | -0,111 | -0,048 | -0,054 | -0,062 | 0,056 | 0,029 | 0,032 |
| Ancienneté ministère | 0,333† | 0,326† | 0,306† | 0,045 | 0,035 | 0,009 | -0,179 | -0,139 | -0,119 |
| Ancienneté administration | -0,239 | -0,300* | -0,282* | 0,027 | -0,026 | -0,014 | 0,174 | 0,196 | 0,180 |
| Syndiqué | 0,250‡ | 0,204† | 0,214† | 0,247‡ | 0,191† | 0,226† | -0,146* | -0,071 | -0,095 |
| Contrat implicite | 0,176† | 0,035 | 0,006 | 0,123 | 0,008 | 0,020 | -0,137* | -0,070 | -0,049 |
| Respect obligations employé | -0,200† | -0,156* | -0,162* | -0,122 | -0,063 | -0,071 | 0,448‡ | 0,399‡ | 0,406‡ |
| Bloc 2 | | | | | | | | | |
| Congruence pers.-org. | | -0,266‡ | -0,270‡ | | 0,288‡ | -0,273‡ | | 0,200† | 0,240† |
| Stabilité | | -0,009 | 0,026 | | -0,042 | -0,080 | | -0,115 | -0,119 |
| Équilibre travail-famille | | 0,003 | -0,004 | | -0,136 | -0,166 | | -0,062 | -0,038 |
| Développement interne | | 0,152 | 0,196 | | -0,130 | -0,123 | | 0,041 | -0,003 |
| Atmosphère sociale | | -0,206 | -0,252* | | -0,109 | -0,090 | | -0,025 | -0,002 |
| Contenu d'emploi | | 0,019 | -0,009 | | -0,096 | -0,084 | | 0,210* | 0,215* |
| Récompenses financières | | 0,074 | 0,090 | | 0,097 | 0,145 | | -0,049 | -0,070 |
| Étroitesse | | 0,067 | 0,070 | | 0,067 | 0,112 | | -0,110 | -0,138 |
| Développement externe | | -0,091 | -0,146 | | 0,058 | 0,021 | | 0,205* | 0,221* |
| Performance dynamique | | -0,056 | -0,028 | | 0,214 | 0,209 | | -0,108 | -0,110 |

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡p < 0,001

Tableau CXXIX: Régressions hiérarchiques examinant l'influence de la congruence personne-organisation sur la relation entre le respect des conditions d'emploi et les trois types de voix (suite)

| Variables explicatives | Voix d'acquiescement | | | Voix défensive | | | Voix prosociale | | |
|------------------------------|----------------------|---------|---------|----------------|---------|---------|-----------------|---------|---------|
| | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 |
| | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta |
| Bloc 3 | | | | | | | | | |
| Cong. pers.-org. X Stabilité | | | 0,051 | | | 0,007 | | | -0,079 |
| Cong. pers.-org. X Équil.TF | | | -0,052 | | | 0,171 | | | -0,086 |
| Cong. pers.-org. X Dév.int. | | | -0,095 | | | 0,026 | | | 0,119 |
| Cong. pers.-org. X Atm.soc. | | | -0,084 | | | -0,067 | | | -0,024 |
| Cong. pers.-org. X Con.emp. | | | -0,056 | | | 0,091 | | | 0,012 |
| Cong. pers.-org. X Réc.fin. | | | 0,019 | | | -0,151* | | | -0,060 |
| Cong. pers.-org. X Étroit. | | | 0,006 | | | -0,114 | | | 0,122 |
| Cong. pers.-org. X Dév.ext. | | | 0,133 | | | 0,079 | | | 0,029 |
| Cong. pers.-org. X Perf.dyn. | | | -0,088 | | | -0,130 | | | 0,063 |
| R2 | 0,215 | 0,317 | 0,355 | 0,120 | 0,266 | 0,310 | 0,276 | 0,356 | 0,389 |
| ΔR2 | | 0,102 | 0,038 | | 0,146 | 0,044 | | 0,080 | 0,033 |
| F | 4,198‡ | 4,095‡ | 3,337‡ | 2,230† | 3,195† | 2,719† | 6,216‡ | 4,845‡ | 3,833‡ |

Note : L'augmentation du R² et la diminution du F suite à l'insertion des deuxième et troisième blocs de variables peut s'expliquer par le fait que ces coefficients sont dépendants du nombre de variables. Comme le R² explique la variation sur le même Y, il a tendance à augmenter avec le nombre de variables. Pour le F, comme le quotient de deux variances suit une loi de Fisher (d₁, d₂) et que le nombre de variables dans la régression correspond au degré de liberté, cela peut expliquer la diminution de la valeur de F.

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

4.4.2.3. Influence intervenante de la congruence personne-organisation par rapport au silence

Les résultats relatifs à l'effet de modération de la congruence personne-organisation sur la relation entre le respect global du contrat psychologique et le silence d'acquiescement, le silence défensif et le silence prosocial sont présentés au tableau CXXX. Nous constatons que la congruence personne-organisation ne joue pas de rôle modérateur dans la relation entre le respect global du contrat psychologique par l'employeur et les trois types de silence. Tout comme pour les trois types de voix, les interactions entre l'indice global de respect du contrat psychologique et la congruence personne-organisation ne sont pas significatives.

Tableau CXXX: Régressions hiérarchiques examinant l'influence de la congruence personne-organisation sur la relation entre le respect global du contrat psychologique et les trois types de silence

| Variables explicatives | Silence d'acquiescement (N=663) | | | Silence défensif (N=661) | | | Silence prosocial (N=657) | | |
|------------------------------|---------------------------------|---------|---------|--------------------------|---------|---------|---------------------------|---------|---------|
| | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 |
| | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | | | | | | | | |
| Âge | 0,009 | 0,030 | 0,030 | -0,066 | -0,053 | -0,053 | 0,096 | 0,089 | 0,088 |
| Sexe | 0,078* | 0,049 | 0,049 | 0,067 | 0,045 | 0,046 | -0,108† | -0,111† | -0,110† |
| DEC | -0,015 | -0,027 | -0,028 | -0,054 | -0,064 | -0,063 | -0,028 | -0,035 | -0,033 |
| Certificat | 0,035 | 0,019 | 0,019 | 0,066 | 0,054 | 0,054 | -0,025 | -0,029 | -0,029 |
| Baccalauréat | -0,024 | -0,031 | -0,031 | -0,061 | -0,066 | -0,066 | -0,007 | -0,009 | -0,008 |
| Diplôme 2e cycle | 0,005 | 0,031 | 0,031 | -0,006 | 0,011 | 0,013 | 0,064 | 0,065 | 0,068 |
| Maîtrise | -0,065 | -0,049 | -0,050 | -0,024 | -0,009 | -0,007 | -0,033 | -0,032 | -0,026 |
| Doctorat | -0,024 | -0,003 | -0,003 | -0,014 | 0,001 | 0,001 | 0,000 | 0,004 | 0,003 |
| Ancienneté ministère | 0,074 | 0,052 | 0,052 | -0,049 | -0,065 | -0,068 | 0,068 | 0,061 | 0,054 |
| Ancienneté administration | -0,047 | -0,053 | -0,054 | 0,032 | 0,028 | 0,032 | -0,039 | -0,031 | -0,022 |
| Syndiqué | 0,103† | 0,061 | 0,061 | 0,133‡ | 0,099† | 0,099† | 0,059 | 0,049 | 0,049 |
| Contrat implicite | 0,265‡ | 0,055 | 0,055 | 0,159‡ | 0,010 | 0,009 | -0,012 | -0,040 | -0,043 |
| Respect obligations employé | -0,135‡ | -0,057 | -0,058 | -0,165‡ | -0,112‡ | -0,111† | 0,046 | 0,053 | 0,056 |
| Bloc 2 | | | | | | | | | |
| Respect global | | -0,169‡ | -0,169‡ | | -0,142‡ | -0,143‡ | | 0,073 | 0,076 |
| Congruence pers.-org. | | -0,412‡ | -0,411‡ | | -0,275‡ | -0,279‡ | | 0,007 | 0,017 |
| Bloc 3 | | | | | | | | | |
| Resp.glob X cong. pers.-org. | | | 0,006 | | | -0,021 | | | -0,053 |
| R2 | 0,119 | 0,325 | 0,325 | 0,095 | 0,199 | 0,199 | 0,040 | 0,045 | 0,048 |
| ΔR2 | | 0,206 | 0,000 | | 0,103 | 0,000 | | 0,005 | 0,003 |
| F | 6,760‡ | 20,783‡ | 19,456‡ | 5,247‡ | 10,651‡ | 9,995‡ | 2,080* | 2,018* | 2,007† |

Note : L'augmentation du R² et la diminution du F suite à l'insertion des deuxième et troisième blocs de variables peut s'expliquer par le fait que ces coefficients sont dépendants du nombre de variables. Comme le R² explique la variation sur le même Y, il a tendance à augmenter avec le nombre de variables. Pour le F, comme le quotient de deux variances suit une loi de Fisher (d_{1, num}, d_{1, den}) et que le nombre de variables dans la régression correspond au degré de liberté, cela peut expliquer la diminution de la valeur de F.

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡ p < 0,001

En ce qui a trait à l'effet de modération de la congruence personne-organisation sur la relation entre le respect des conditions d'emploi et les trois types de silence, les résultats sont rapportés aux tableaux CXXXI et CXXXII. Nous constatons que la congruence personne-organisation modère la relation entre le respect par l'employeur de conditions liées à la *stabilité* et le silence défensif ($\beta=0,159$, $p<0,05$). Également, les résultats montrent que la congruence personne-organisation joue un rôle modérateur dans la relation entre le respect par l'employeur de conditions liées à l'*équilibre travail-famille* et le silence prosocial ($\beta=-0,296$, $p<0,01$). Précisons toutefois que les effets sont négligeables. Pour ce qui est du silence d'acquiescement, aucune interaction n'est significative.

Tableau CXXXI: Régressions hiérarchiques examinant l'influence de la congruence personne-organisation sur la relation entre le respect des conditions d'emploi et les trois types de silence

| Variables explicatives | Silence d'acquiescement (N=228) | | | Silence défensif (N=227) | | | Silence prosocial (N=223) | | |
|-----------------------------|---------------------------------|---------|---------|--------------------------|---------|---------|---------------------------|---------|---------|
| | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 |
| | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta |
| Bloc 1 | | | | | | | | | |
| Âge | -0,030 | 0,110 | 0,115 | -0,103 | -0,003 | 0,011 | 0,032 | 0,030 | -0,047 |
| Sexe | 0,077 | -0,002 | -0,005 | 0,089 | 0,020 | 0,028 | 0,012 | -0,006 | -0,014 |
| DEC | -0,081 | -0,115 | -0,118 | -0,081 | -0,118 | -0,129 | 0,004 | -0,010 | 0,009 |
| Certificat | -0,057 | -0,103 | -0,102 | 0,020 | -0,030 | -0,026 | 0,017 | -0,014 | -0,032 |
| Baccalauréat | -0,025 | -0,061 | -0,048 | -0,063 | -0,102 | -0,087 | 0,038 | 0,045 | 0,047 |
| Diplôme 2e cycle | 0,016 | 0,021 | 0,032 | 0,014 | 0,005 | 0,016 | 0,097 | 0,102 | 0,058 |
| Maîtrise | -0,067 | -0,084 | -0,055 | -0,027 | -0,043 | -0,038 | -0,057 | -0,052 | -0,075 |
| Doctorat | -0,082 | -0,074 | -0,080 | -0,050 | -0,042 | -0,042 | -0,075 | -0,071 | -0,072 |
| Ancienneté ministère | 0,183 | 0,194 | 0,163 | -0,028 | -0,023 | -0,035 | 0,106 | 0,087 | 0,107 |
| Ancienneté administration | -0,110 | -0,223* | -0,209 | -0,005 | -0,087 | -0,082 | -0,072 | -0,053 | -0,043 |
| Syndiqué | 0,186† | 0,085 | 0,115 | 0,208† | 0,126 | 0,159* | 0,019 | -0,009 | -0,003 |
| Contrat implicite | 0,191† | -0,022 | -0,049 | 0,126 | -0,078 | -0,099 | -0,037 | -0,092 | -0,068 |
| Respect obligations employé | -0,178* | -0,091 | -0,092 | -0,197† | -0,112 | -0,105 | 0,100 | 0,143 | 0,138 |
| Bloc 2 | | | | | | | | | |
| Congruence pers.-org. | | -0,366‡ | -0,388‡ | | -0,313‡ | -0,336‡ | | -0,096 | -0,089 |
| Stabilité | | -0,082 | -0,074 | | -0,037 | -0,035 | | 0,017 | 0,032 |
| Équilibre travail-famille | | 0,033 | 0,013 | | -0,061 | -0,084 | | -0,143 | -0,119 |
| Développement interne | | 0,008 | 0,048 | | -0,067 | -0,057 | | -0,117 | -0,134 |
| Atmosphère sociale | | -0,306† | -0,333‡ | | -0,136 | -0,138 | | 0,093 | 0,097 |
| Contenu d'emploi | | -0,056 | -0,067 | | -0,062 | -0,075 | | -0,113 | -0,113 |
| Récompenses financières | | 0,082 | 0,109 | | 0,003 | 0,026 | | -0,072 | -0,093 |
| Étroitesse | | 0,061 | 0,095 | | 0,034 | 0,056 | | 0,000 | 0,015 |
| Développement externe | | -0,010 | -0,051 | | 0,135 | 0,142 | | 0,084 | 0,056 |
| Performance dynamique | | 0,063 | 0,072 | | -0,044 | -0,051 | | 0,095 | 0,106 |

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡p < 0,001

Tableau CXXXII: Régressions hiérarchiques examinant l'influence de la congruence personne-organisation sur la relation entre le respect des conditions d'emploi et les trois types de silence (suite)

| Variables explicatives | Silence d'acquiescement | | | Silence défensif | | | Silence prosocial | | |
|------------------------------|-------------------------|---------|---------|------------------|---------|---------|-------------------|---------|---------|
| | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 | Étape 1 | Étape 2 | Étape 3 |
| | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta | Bêta |
| Bloc 3 | | | | | | | | | |
| Cong. pers.-org. X Stabilité | | | 0,059 | | | 0,159* | | | -0,093 |
| Cong. pers.-org. X Équil.TF | | | 0,065 | | | 0,086 | | | -0,296† |
| Cong. pers.-org. X Dév.int. | | | -0,089 | | | -0,024 | | | -0,042 |
| Cong. pers.-org. X Atm.soc. | | | -0,083 | | | 0,003 | | | 0,060 |
| Cong. pers.-org. X Con.emp. | | | 0,045 | | | -0,005 | | | 0,143 |
| Cong. pers.-org. X Réc.fin. | | | 0,008 | | | 0,073 | | | -0,085 |
| Cong. pers.-org. X Étroit. | | | -0,107 | | | -0,101 | | | -0,016 |
| Cong. pers.-org. X Dév.ext. | | | 0,042 | | | -0,062 | | | 0,218 |
| Cong. pers.-org. X Perf.dyn. | | | -0,116 | | | -0,074 | | | -0,018 |
| R2 | 0,122 | 0,355 | 0,394 | 0,114 | 0,290 | 0,321 | 0,041 | 0,084 | 0,145 |
| ΔR2 | | 0,233 | 0,038 | | 0,175 | 0,031 | | 0,043 | 0,061 |
| F | 2,295† | 4,890‡ | 3,960‡ | 2,117* | 3,600‡ | 2,867‡ | 0,695 | 0,793 | 1,007 |

Note : L'augmentation du R² et la diminution du F suite à l'insertion du second bloc de variables peut s'expliquer par le fait que ces coefficients sont dépendants du nombre de variables. Comme le R² explique la variation sur le même Y, il a tendance à augmenter avec le nombre de variables. Pour le F, comme le quotient de deux variances suit une loi de Fisher (d_{den}, d_{num}) et que le nombre de variables dans la régression correspond au degré de liberté, cela peut expliquer la diminution de la valeur de F.

*p < 0,05; † p < 0,01; ‡p < 0,001

À la lumière des résultats précédents, nous concluons que l'hypothèse H5 est (très) partiellement confirmée. Conformément à nos attentes, la congruence personne-organisation modère la relation entre le respect global du contrat psychologique par l'employeur et le cynisme cognitif. En ce qui a trait au respect par l'employeur de conditions d'emploi, la congruence personne-organisation modère la relation entre le respect des conditions relatives au *développement interne* et le cynisme cognitif, entre les conditions ayant trait aux *récompenses financières* et la voix défensive, entre les conditions relatives à la *stabilité* et le silence défensif, ainsi qu'entre les conditions d'emploi en lien avec *l'équilibre travail-famille* et le silence prosocial. Par contre, il ne ressort aucun effet de modération pour la voix d'acquiescement, la voix prosociale, et le silence d'acquiescement.

Chapitre 5 : Discussion

Rappelons que notre recherche vise à mieux comprendre les conditions d'emploi dont la rupture engendre certaines conséquences peu exploitées à ce jour, notamment le cynisme cognitif, la voix et le silence, et de quelle façon la culture organisationnelle et la congruence personne-organisation peuvent faire la différence en atténuant les conséquences de la rupture du contrat psychologique. Pour ce faire, nous avons énoncé dix-sept hypothèses de recherche qui établissent des liens entre les composantes des deux modèles de recherche que nous proposons (figures 13 et 14, page 82). Nous cherchons ainsi à examiner dans un premier temps, l'influence du non respect des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique sur le cynisme cognitif, la voix et le silence. Dans un deuxième temps, nous nous attardons à l'influence de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation sur l'attitude et les comportements individuels que nous avons retenus. Finalement, dans un troisième temps, nous examinons l'influence de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation dans la relation entre d'une part le non respect du contrat psychologique, et d'autre part les conséquences individuelles mentionnées précédemment.

Dans ce chapitre, nous discutons des résultats que nous avons obtenus, notamment en faisant ressortir les contributions de la thèse et en comparant les résultats aux écrits antérieurs portant sur la rupture du contrat psychologique et ses conséquences, la culture organisationnelle et la congruence personne-organisation. Nous allons ainsi à tenter de répondre à la question de recherche. Dans un premier temps, nous nous attardons à la conceptualisation et à la manifestation du cynisme cognitif, de la voix et du silence. Nous abordons ensuite le rôle de la culture organisationnelle dans l'étude du contrat psychologique et des conséquences qui découlent de sa rupture. Dans un troisième temps, nous discutons de l'intérêt de la théorie du contrat psychologique et du rôle modérateur de la culture organisationnelle. Nous terminons ce chapitre en abordant les principales limites inhérentes à notre recherche, ainsi que par des pistes de recherche futures.

5.1. Cynisme cognitif, voix et silence : Conceptualisation et manifestation

Nous nous attardons, rappelons-le, à une attitude individuelle, soit le cynisme cognitif, ainsi qu'à deux comportements individuels pouvant être présentés par les employés, c'est-à-dire la voix et le silence. Étant apparus récemment dans les écrits, n'ayant pas encore fait l'objet d'un examen exhaustif, ainsi que le fait que cette attitude et ces comportements ne soient pas visibles, mais plutôt surnois, nous incitent à considérer leur conceptualisation et leur manifestation. Dans cette optique, nous allons d'abord faire un retour sur ces concepts. Par la suite, nous discuterons de leur ampleur dans l'administration publique fédérale. Nous terminerons cette section en nous interrogeant à savoir si ces comportements sont une question de profil ou encore une question de milieu.

5.1.1. Retour sur les concepts de cynisme cognitif, de voix et de silence

La rupture du contrat psychologique se produit lorsqu'un employé perçoit que son employeur a échoué à satisfaire les obligations promises. Les écrits antérieurs ont largement fait état de son influence, notamment sur l'engagement organisationnel (Pate, Martin, & McGoldrick, 2003; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003), les comportements de citoyenneté organisationnelle (Turnley & Feldman, 2000; Lester & Kickul, 2001; Kickul & Lester, 2001; Kickul, Lester, & Finkl, 2002; Pate, Martin, & McGoldrick, 2003; Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003), la satisfaction d'emploi (Robinson & Rousseau, 1994; Lester & Kickul, 2001; Kickul & Lester, 2001; Kickul, Lester, & Finkl, 2002; Pate, Martin, & McGoldrick, 2003; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Sutton & Griffin, 2004) et l'intention de quitter (Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Turnley & Feldman, 1998, 2000; Lester & Kickul, 2001; Kickul, Lester, & Finkl, 2002). C'est dans le contexte des dernières années marqué par l'évolution de la relation d'emploi et du monde du travail, qu'émerge des écrits l'importance de s'attarder à de nouvelles conséquences de la rupture du contrat psychologique, notamment le cynisme cognitif, la voix et le silence (Rousseau,

1995; Pate, Martin, & Staines, 2000). Cette récence dans les écrits, ainsi que le peu de validation empirique dont certains de ces concepts ont été l'attention, fait surgir plusieurs questions qui méritent notre attention et motivent l'intérêt de les examiner. Par exemple, ces concepts présentent-ils de bonnes propriétés psychométriques? Quelles en sont les capacités d'explication?

5.1.1.1. Qualités des échelles de cynisme cognitif, de voix et de silence

Les concepts de voix et de silence remontent aux travaux de Hirschman (1970), ainsi qu'à ceux de Rusbult, Farrell, Rogers, et Mainous (1988). Ce n'est cependant que récemment qu'ils ont fait leur apparition dans les écrits en tant que comportements individuels à l'égard de l'organisation avec les travaux notamment de LePine et Van Dyne (2001), et Batt, Colvin, et Keefe (2002) pour la voix, ainsi que ceux de Pinder et Harlos (2001) pour le silence. Dans notre étude, rappelons que nous avons retenus les échelles de voix et de silence de Van Dyne, Ang, et Botero (2003) qui proposent, sur la base des écrits antérieurs, trois types de voix (voix d'acquiescement, voix défensive et voix prosociale) et trois types de silence (silence d'acquiescement, silence défensif et silence prosocial). Jusqu'à maintenant, ces échelles n'ont pas fait l'objet de validation empirique. Dans ce contexte, notre considération de la qualité de ces échelles est d'autant plus intéressante. Les résultats montrent de faibles niveaux de cohérence interne pour les trois types de voix et les trois types de silence. Il ne faut cependant pas en conclure d'emblée que les échelles utilisées ne mesurent pas ce qu'elles prétendent mesurer, ni qu'elles possèdent nécessairement de faibles propriétés psychométriques. Ces résultats peuvent s'expliquer en partie par le fait que nous avons eu recours au coefficient alpha de Cronbach (1951), qui s'appuie sur les corrélations moyennes entre les items d'une échelle et le nombre d'items à la base du concept. Il est donc sensible au nombre d'items. Cet indicateur, qui représente la mesure traditionnelle de la cohérence interne, a tendance à s'améliorer plus le nombre d'items par échelle augmente. Or, comme il est courant de le faire lors de recherches effectuées par questionnaire, le prétest nous a amenés à conserver deux items sur les cinq initiaux pour chaque type de voix et chaque type de silence. Précisons également que même

si par convention le seuil minimal du alpha de Cronbach (1951) est fixé à 0,70, il est possible, selon Cadieux (2004), dans certains cas exploratoires d'assouplir ce seuil à 0,60. En suivant cette recommandation, nous observons que deux concepts présentent une bonne cohérence interne, soit la voix prosociale et le silence d'acquiescement. Également, l'étude d'où provient les échelles est sérieuse et encore la seule à proposer une mesure empirique des concepts de voix et de silence en tant que comportements individuels. Ces échelles montrent une certaine originalité, notamment par l'intérêt que les concepts qu'elles mesurent suscitent actuellement, concepts qui sont d'ailleurs fort d'actualité, tel que nous l'avons mentionné précédemment. La mesure de la voix et du silence sous formes de dimensions montre en soit une conceptualisation avancée. Dans ce contexte, nous avons conservé les échelles au lieu d'effectuer des analyses factorielles exploratoires. Avant donc de conclure en la mauvaise qualité de ces échelles, dont la validation ne constitue pas un de nos objectifs, nous croyons que d'autres vérifications empiriques s'imposent, et plus précisément une utilisation de ces échelles dans leur entièreté.

Le fait de considérer à la fois la voix et le silence peut porter à penser que ces comportements sont en opposition, au sens où le silence est une absence de voix et vice versa. Les concepts de voix et de silence ont d'ailleurs souvent été considérés comme des pôles opposés d'un continuum, alors qu'ils devraient être conceptualisés comme des construits multidimensionnels distincts (Pinder & Harlos, 2001; Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). C'est d'ailleurs de cette façon que nous les avons abordés. Il nous paraît alors essentiel de rappeler que nous avons observé des associations entre certains types de voix et de silence. Ainsi, il se dégage des associations négatives entre la voix d'acquiescement et la voix prosociale, entre la voix défensive et la voix prosociale, ainsi qu'entre le silence défensif et la voix prosociale. Nous avons aussi observé des associations positives du silence défensif avec la voix défensive et la voix d'acquiescement, entre le silence prosocial et la voix prosociale, ainsi qu'entre la voix défensive et la voix d'acquiescement. Malgré le fait qu'elles sont significatives, ces corrélations ne rejoignent toutefois pas le seuil de multicollinéarité suggéré par Tabachnick et Fidell (2002). Ces résultats signifient que les trois types de voix et les trois types de silence ne semblent pas contenir d'informations

redondantes. Il semble donc possible de penser que ce sont des variables distinctes. Néanmoins, ces associations sont cohérentes avec le fait que parmi les types de voix et de silence, quatre constituent des comportements à caractère négatif pour l'organisation (voix d'acquiescement, voix défensive, silence d'acquiescement et silence défensif), alors que les deux autres sont des comportements positifs (voix prosociale et silence prosocial). Nous reviendrons d'ailleurs ultérieurement sur ce point. À la lumière de ces éléments, nous croyons que les trois types de voix et les trois types de silence sont des variables pertinentes et intéressantes à continuer d'explorer empiriquement. Qu'en est-il du cynisme cognitif?

Rappelons que le cynisme est lui aussi un concept qui n'est apparu que récemment dans la littérature en gestion (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998; Wanous, Reichers, & Austin, 2000). Il a d'ailleurs été longtemps considéré comme un concept multidimensionnel, alors que cette multidimensionnalité n'a ni d'assise théorique, ni de démonstration empirique. Au cours des dernières années, la tendance qui émerge consiste à se concentrer sur un type de cynisme en particulier. Et donc, à la suggestion de Stanley, Meyer, et Topolnytsky (2005), nous avons retenu le cynisme cognitif en utilisant l'échelle à cinq items de Dean, Brandes, et Dharwadkar (1998). Mentionnons que la presque totalité des études portant sur le cynisme organisationnel, et plus particulièrement les études traitant du cynisme organisationnel comme une conséquence de la rupture et de la violation du contrat psychologique, prennent toutes appui sur cette conceptualisation. Il n'est donc pas surprenant que dans la même lignée que les études précédentes, telles que celle de Johnson et O'Leary-Kelly (2003), nous ayons observé une bonne cohérence interne de cette échelle et ce, que ce soit par la mesure traditionnelle du alpha de Cronbach (1951), ou encore par le coefficient Rhô de Jöreskog (1971) qui tient compte des contributions factorielles. Toujours par rapport aux propriétés psychométriques de cette échelle, nous sommes allés plus loin que ce que les études antérieures ont rapporté en nous intéressant à la validité de convergence et à la qualité du modèle de mesure du cynisme cognitif. Nous avons observé que cette échelle présente une validité de convergence que nous pourrions qualifier de plus faible, en raison du fait que le Rhô de convergence obtenu est inférieur au seuil minimal fixé par Fornell et Larcker (1981). Nous ne concluons toutefois pas à la

mauvaise validité de convergence, puisque le critère du ratio critique également utilisé pour vérifier ce type de validité est rencontré. En ce qui a trait à l'ajustement du modèle de mesure à la réalité des données, nous constatons que sans présenter un ajustement parfait, le modèle de mesure du cynisme cognitif constitue une avenue intéressante. Notre étude n'ayant pas pour objet de valider le concept, ni l'échelle du cynisme cognitif, ces résultats nous paraissent sommes toutes bons. Et donc, ajouté au fait que le concept de cynisme cognitif semble de plus en plus validé dans les écrits, nous croyons qu'il demeure d'autant plus un concept intéressant pour des recherches subséquentes et qu'il possède de bonnes propriétés psychométriques.

5.1.1.2. Capacités d'explication de l'attitude et des comportements étudiés

Rappelons que nous nous sommes intéressés à l'influence déterminante du non respect global du contrat psychologique, du non respect de conditions d'emploi spécifiques, de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation sur l'attitude et les comportements retenus. Également, nous nous sommes attardés au rôle modérateur de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation dans la relation entre le non respect du contrat psychologique et les conséquences qui en découlent. Il nous vient alors à l'esprit une première question. Le cynisme cognitif, la voix et le silence sont-ils davantage et mieux expliqués par le contexte organisationnel ou par le respect de la relation d'emploi? En fait, les résultats que nous obtenons ne nous permettent pas de répondre à cette question de façon générale. C'est pourquoi nous traitons de chacun des comportements étudiés à travers les capacités d'explication des modèles de régression.

Pour ce qui est du cynisme cognitif, nous constatons qu'il est davantage expliqué par l'effet de modération de la congruence personne-organisation relativement au non respect des conditions d'emploi que par les différents types de cultures organisationnelles étudiés, le respect global du contrat psychologique, les conditions d'emploi, la congruence personne-organisation, ainsi que par l'effet de modération de la culture organisationnelle. Cependant, malgré le fait que ce modèle s'ajuste bien à la droite de régression, il n'est pas

celui dont l'ajustement est le meilleur. En fait, nous constatons que le modèle de régression de la congruence personne-organisation en tant que déterminant de cette attitude présente le meilleur ajustement à la droite de régression.

Le silence prosocial semble davantage expliqué par les différents types de cultures organisationnelles étudiés. À première vue, lorsque nous nous attardons à la capacité d'explication des modèles de régression de ce comportement, nous sommes portés à conclure que l'effet de modération de la congruence personne-organisation relativement au non respect des conditions d'emploi présente la meilleure capacité d'explication. Or, comme l'ajustement de ce modèle à la droite de régression n'est pas significatif, c'est donc le modèle de régression de la culture organisationnelle qui fait ressortir le déterminant le plus important.

En ce qui a trait à la voix d'acquiescement et au silence d'acquiescement, ces comportements sont davantage influencés par la congruence personne-organisation que par le respect global du contrat psychologique, le respect des conditions d'emploi spécifiques, la culture organisationnelle ou encore l'effet de modération. Également les modèles de régression de la congruence personne-organisation en tant que déterminant de ces deux comportements sont ceux qui présentent le meilleur ajustement à la droite de régression.

Pour la voix prosociale, nous constatons que le respect des conditions d'emploi exerce l'effet déterminant le plus important. Comme pour le cynisme cognitif, malgré le fait que ce modèle s'ajuste bien à la droite de régression, il n'est cependant pas celui dont l'ajustement est le plus fort. En fait, pour ce comportement, nous constatons que le modèle de régression de la congruence personne-organisation en tant que déterminant présente le meilleur ajustement à la droite de régression, sans pour autant offrir le meilleur pouvoir explicatif de la variance.

Finalement, nous constatons que l'effet de modération de la congruence personne-organisation relativement au non respect des conditions d'emploi explique davantage la voix défensive et le silence défensif. Cependant, malgré le fait que ces modèles s'ajustent bien à la droite de régression, ils ne sont pas ceux dont l'ajustement est le plus fort. En fait, comme pour la voix prosociale, nous constatons que le meilleur ajustement à la droite de régression est celui du modèle de régression de la congruence personne-organisation comme déterminant de ces comportements.

5.1.2. Ampleur du cynisme cognitif, de la voix et du silence dans l'administration publique fédérale

Le cynisme cognitif, la voix et le silence sont des attitudes et des comportements individuels souvent associés dans les écrits antérieurs au changement ou à des phénomènes organisationnels, tels que des restructurations, des mises à pied ou au changement dans la relation d'emploi. Le contexte de réforme de gestion dans lequel évolue notre population de recherche, avec le mouvement du nouveau management public, nous pousse à penser que les employés de l'administration publique fédérale seraient susceptibles de présenter des niveaux élevés de cynisme cognitif, de voix et de silence. Or, les résultats semblent prendre une autre tangente. À première vue, les employés de l'administration publique fédérale auraient tendance à faire preuve de peu de cynisme cognitif, et donc à être faiblement incrédules par rapport aux motifs implicites ou officiels de la décision ou de l'action de l'organisation. Ce résultat n'est peut-être pas si surprenant qu'il y paraît. La réforme de la gestion entreprise par la Fonction publique du Canada est un processus qui a débuté il y a plusieurs années et qui a largement été publicisé, tant auprès des employés eux-mêmes que de la population en générale, telles qu'en témoignent les nombreuses initiatives entreprises comme *Fonction publique 2000*, ou encore la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*. Il est alors possible de penser que les informations transmises et accessibles pourraient expliquer le fait que les employés ne remettent pas en question les changements qui se produisent.

En ce qui a trait à la voix et au silence, revenons préalablement sur un point mentionné précédemment à plusieurs reprises, soit l'attention portée dans notre étude à des comportements à connotation négative et à connotation positive. Les écrits qui se sont attardés à la voix et au silence dans l'optique de comportements individuels, dont Van Dyne, Ang, et Botero (2003), distinguent deux types de voix (voix d'acquiescement et voix défensive) et deux types de silence (silence d'acquiescement et silence défensif) à connotation négative pour l'organisation, ainsi qu'un type de voix (voix prosociale) et un type de silence (silence prosocial) bénéfiques pour l'organisation. Dans le contexte de cette distinction, peut-on s'attendre à ce que les employés présentent simultanément des comportements négatifs et positifs du même type? Relativement à la voix, les résultats montrent que les répondants ont peu tendance à se soumettre aux opinions prépondérantes en croyant ne pas être en mesure de changer les choses (voix d'acquiescement) ou encore à s'exprimer sur le travail sans faire valoir leurs vraies opinions par peur (voix défensive). Ils ont par contre une forte tendance à s'exprimer sur le travail dans une optique de contribution productive (voix prosociale). Les résultats ayant trait au silence présentent une tendance semblable. En effet, les employés ont peu tendance à ne pas s'exprimer sur le travail par désengagement et résignation à la situation, sans vouloir faire des efforts pour la changer (silence d'acquiescement) ou encore à omettre de s'exprimer sur le travail pour se protéger des menaces externes (silence défensif). Ils ont davantage tendance, sans que ce soit à un niveau élevé, à ne pas s'exprimer intentionnellement sur le travail par souci d'aider ou de protéger les autres (silence prosocial). Est-ce à dire que les employés présentent moins des comportements néfastes pour l'organisation? À notre avis, il faut rester prudent. Ces comportements ne se manifesteraient pas de façon contextuelle, mais pourraient plutôt être réactifs à des événements davantage ponctuels qui s'opèrent dans le marché du travail, tels que la rupture du contrat psychologique ou un changement non planifié dans l'organisation. Ajoutons à cela que la voix et le silence, tout comme le cynisme cognitif, sont expliqués par certaines caractéristiques individuelles et organisationnelles, ce à quoi nous nous attardons dans les prochaines sections.

5.1.3. Le cynisme cognitif, la voix et le silence : Une question de profil ou de milieu?

Les résultats que nous avons obtenus, ainsi que le fait d'avoir contrôlé sept caractéristiques individuelles et de la relation d'emploi, nous amènent à nous poser la question suivante : Le cynisme cognitif, la voix et le silence sont-ils des comportements associés à certaines caractéristiques individuelles et de la relation d'emploi ou encore des comportements dictés par les contextes de travail?

5.1.3.1. Les comportements étudiés : Une question de profil

Nous constatons d'abord que les caractéristiques individuelles et celles relatives à la relation d'emploi expliquent considérablement le cynisme cognitif, les trois types de voix, le silence d'acquiescement et le silence défensif. Quoique de façon moins importante que pour les autres comportements étudiés, ces caractéristiques expliquent également le silence prosocial de façon plus importante que le contexte de travail. Ces résultats nous permettent de dresser un profil des comportements auxquels nous nous attardons.

Nous avons constaté que les employés font davantage preuve de cynisme cognitif lorsqu'ils discutent du contrat psychologique en des termes implicites. Également, les employés syndiqués ont plus tendance à être cyniques. Ces résultats vont dans le même sens que les écrits antérieurs, quoique les caractéristiques individuelles considérées diffèrent, particulièrement les écrits de Andersson (1996), et Andersson et Bateman (1997) qui suggèrent que certaines caractéristiques sociodémographiques prédisposent les employés à être cyniques.

En ce qui a trait à la voix d'acquiescement, nous observons que les employés ont davantage tendance à y avoir recours lorsqu'ils discutent de leur contrat psychologique en des termes implicites, ainsi que lorsqu'ils détiennent des niveaux de scolarité moins élevés. Ajoutons que moins les employés respectent leurs obligations dans le cadre du contrat

psychologique, plus ils ont tendance à faire preuve de ce type de voix. Comme pour le cynisme cognitif, le fait d'être syndiqué prédispose également les employés à se soumettre aux opinions prépondérantes en croyant ne pas être en mesure de changer les choses.

Pour la voix défensive, nous constatons qu'elle est déterminée d'abord par le fait que les employés ne respectent pas leurs obligations dans le cadre du contrat psychologique. Également, les employés qui discutent de leur contrat psychologique en des termes implicites et qui sont syndiqués ont plus tendance à s'exprimer sur le travail sans faire valoir leurs vraies opinions. Ajoutons que ce type de voix semble diminuer à mesure que le niveau de scolarité augmente, étant plus utilisée par les employés qui sont détenteurs d'un diplôme d'études secondaires. Ce résultat semble dans le sens contraire de l'étude de LePine et Van Dyne (1998). En effectuant une étude longitudinale sur les antécédents de la voix chez les employés de groupes de travail issus de plusieurs organisations de divers secteurs économiques, ces auteurs ont observé que le recours à la voix augmente avec le niveau de scolarité. Restons toutefois prudents dans l'interprétation de ce résultat. Dans leur étude, LePine et Van Dyne (1998) s'attardaient au concept de voix en tant que comportement de citoyenneté organisationnelle, alors que nous avons effectué la distinction entre trois types de voix. Selon LePine et Van Dyne (2001), le niveau de scolarité pourrait entraîner de meilleures habiletés à reconnaître les problèmes et à identifier des solutions, en plus de favoriser les capacités de suggestion et la confiance dans les connaissances personnelles. Or, il est aussi possible qu'il diminue la soumission et la peur liée à notre expression, et favorise le désir de collaboration.

Les résultats montrent que la voix prosociale, contrairement aux deux autres types de voix, augmente lorsque les employés respectent leurs propres obligations dans le cadre du contrat psychologique, ainsi qu'avec le niveau de scolarité. Ce type de voix est par contre diminué par le fait de discuter du contrat psychologique en des termes implicites, ainsi que par le fait d'être syndiqué. En ce qui a trait au niveau de scolarité, nos résultats semblent dans le même sens que l'étude de LePine et Van Dyne (1998) mentionnée précédemment,

ce qui peut s'expliquer par le fait que la voix prosociale s'apparente à un comportement de citoyenneté organisationnelle.

Les résultats révèlent que le silence d'acquiescement est d'abord déterminé par le fait de discuter du contrat psychologique en des termes implicites. Également, les employés y ont davantage recours moins ils respectent leurs propres obligations dans le cadre du contrat psychologique, ainsi que lorsqu'ils sont syndiqués. Nous constatons aussi, même si cette caractéristique individuelle semble moins répandue que les autres, que les hommes font davantage preuve de silence d'acquiescement que les femmes.

Les résultats montrent que le silence défensif est favorisé par le fait que les employés ne respectent pas leurs obligations dans le cadre du contrat psychologique, que ces derniers discutent du contrat psychologique en des termes implicites, ainsi que par le fait d'être syndiqué. Finalement, en ce qui a trait au silence prosocial, nous constatons que la principale caractéristique individuelle qui le détermine est le sexe, de façon à ce que les femmes ont plus tendance que les hommes à ne pas s'exprimer sur le travail par souci d'aider ou de protéger les autres.

Malgré de légères nuances, il nous semble possible de dégager de ces résultats des caractéristiques individuelles et de la relation d'emploi qui font ressortir un profil commun à presque tous les comportements que nous avons étudiés, à l'exception du silence prosocial. Pour ce qui est du respect par l'employé de ses propres obligations dans le cadre du contrat psychologique, du caractère implicite du contrat psychologique et du fait d'être syndiqué, il importe selon nous de souligner que leur effet déterminant semble différer sur les comportements à connotation négative et sur les comportements à connotation positive. Ainsi, nous constatons que le fait de discuter du contrat psychologique en des termes implicites et d'être syndiqué prédisposent les employés à manifester du cynisme cognitif, de la voix d'acquiescement, de la voix défensive, du silence d'acquiescement, ainsi que du silence défensif. En ce qui a trait à la voix prosociale, un comportement bénéfique pour

l'organisation, les résultats ont montré qu'elle se manifeste davantage lorsque les employés ne sont pas syndiqués, ainsi que lorsque les termes du contrat psychologique ne sont pas discutés implicitement. Pour le respect par l'employé de ses obligations, nous avons constaté qu'en présence de comportements à connotation négative pour l'organisation, notamment la voix d'acquiescement, la voix défensive, le silence d'acquiescement et le silence défensif, c'est le non respect par l'employé de leurs obligations qui augmente le recours à ces comportements. Lorsque les employés font preuve de voix prosociale, c'est plutôt le respect de ses obligations qui favorise le recours à ce type de voix.

À notre avis, l'influence déterminante du fait d'être syndiqué pourrait s'expliquer comme suit. Le cynisme cognitif, la voix et le silence comportent des coûts et des conséquences individuels. Nous croyons que la protection et le pouvoir collectif offerts par l'appartenance syndicale pourraient diminuer les craintes des employés relatives à ces coûts et à ces conséquences, et ainsi favoriser ces comportements. Un autre aspect à ne pas négliger est que notre collecte des données s'est effectuée peu de temps après une période marquée par un long conflit de travail ayant entraîné la grève de plusieurs employés appartenant à divers ministères et agences de l'administration publique fédérale. Il est alors possible que ce contexte puisse avoir favorisé l'influence du fait d'être syndiqué que nous observons.

En l'absence de littérature empirique s'attardant aux relations entre le caractère implicite du contrat psychologique et les attitudes et les comportements individuels, il importe de faire preuve de prudence. À notre avis, une des raisons qui peut expliquer nos résultats vient de Robinson et Morrison (2000) qui rapportent que le caractère ambigu des promesses du contrat psychologique amène les employés à tenter d'interpréter ces éléments en substituant les informations manquantes par des indices issus du contexte ou par des informations antérieures. Comme ce processus peut conduire à une divergence de perception sur les éléments constitutifs du contrat psychologique, les attitudes et les comportements individuels peuvent être affectés.

En ce qui a trait au respect par l'employé de ses propres obligations, il faut souligner que cette caractéristique rejoint l'aspect de la mutualité du contrat psychologique, soit la relation entre les perceptions de chaque partie sur le contrat psychologique. Dans le contexte, nos résultats doivent être interprétés avec précaution, puisque le rôle de cette caractéristique serait davantage modérateur selon les écrits antérieurs. Coyle-Shapiro et Neuman (2004), De Vos, Buyens, et Schalk (2003), ainsi que Guerrero (2005) ont d'ailleurs montré cet effet. C'est dans une logique de pensée se rapprochant de la théorie de l'équité de Adams (1965) que s'exerce l'influence du respect par l'employé de ses obligations. Et donc, son influence négative pourrait possiblement s'expliquer dans le contexte d'une rupture par l'employeur de ses obligations.

Est-ce à dire que ces résultats indiquent que les comportements auxquels nous nous sommes intéressés sont davantage une question de profil des individus et de la relation d'emploi? À notre avis, il faut aller plus loin que de s'attarder uniquement à ces caractéristiques et considérer à son tour les caractéristiques du milieu, ce que nous abordons dans les prochaines sections.

5.1.3.2. Les comportements étudiés : Une question de milieu

Nous nous sommes intéressés à l'influence de certaines caractéristiques du milieu sur le cynisme cognitif, la voix et le silence. De façon plus précise, il a été question de l'influence des types de cultures organisationnelles, de la congruence personne-organisation, ainsi que du non respect du contrat psychologique. Nous devons d'abord souligner que de façon générale, les caractéristiques du milieu expliquent effectivement moins les comportements étudiés que les caractéristiques individuelles et de la relation d'emploi. L'influence des caractéristiques du milieu n'est toutefois pas à négliger. C'est pourquoi nous discutons de l'influence déterminante de la culture organisationnelle, de la congruence personne-organisation, ainsi que du non respect des promesses du contrat psychologique.

5.1.3.2.1. La culture de l'organisation : un déterminant des comportements au travail

Rappelons d'abord que nous postulons que la culture organisationnelle détermine l'attitude et les comportements individuels que nous avons retenus. De façon plus précise, la culture bureaucratique entraînerait une augmentation du cynisme cognitif, de la voix d'acquiescement, de la voix défensive, du silence d'acquiescement, du silence défensif, ainsi qu'une diminution de la voix prosociale et du silence prosocial. En ce qui a trait aux cultures de type organique et apprenante, elles entraîneraient une diminution du cynisme cognitif, de la voix d'acquiescement, de la voix défensive, du silence d'acquiescement et du silence défensif, ainsi qu'une augmentation de la voix prosociale et du silence prosocial. De façon générale, ces hypothèses de recherche ont été partiellement confirmées. Notons toutefois que les hypothèses relatives à la voix prosociale et au silence prosocial ont été infirmées.

Nous constatons que parmi les trois types de cultures organisationnelles que nous avons étudiés, la culture apprenante est celle qui semble avoir l'influence la plus importante sur les comportements individuels retenus. Allons-y plus en détails. Les résultats ont montré, une fois les caractéristiques individuelles et de la relation d'emploi prises en compte, que dans une culture apprenante favorisant la *responsabilisation des individus*, les employés ont tendance à être moins incrédules par rapport aux motifs implicites ou officiels de la décision ou de l'action de l'organisation (cynisme cognitif), ainsi qu'à avoir moins tendance à ne pas s'exprimer sur le travail par souci d'aider ou de protéger les autres (silence prosocial). Dans une culture apprenante qui favorise plutôt le fait de *connecter l'organisation*, les employés ont tendance à moins faire preuve de cynisme cognitif. Toujours dans une culture apprenante, lorsqu'elle favorise la *communication et le dialogue*, les employés ont tendance à moins se soumettre aux opinions prépondérantes en croyant ne pas être en mesure de changer les choses (voix d'acquiescement), à moins décider de ne pas s'exprimer sur le travail par désengagement et résignation à la situation, sans vouloir faire les efforts pour la changer (silence d'acquiescement), ainsi qu'à moins omettre de s'exprimer sur le travail pour se protéger des menaces externes (silence défensif). Ajoutons

que lorsque la culture apprenante favorise la *collaboration et l'apprentissage*, les employés ont également moins tendance à faire preuve de voix d'acquiescement et de voix défensive. Pour ce qui est de la culture organique, les résultats montrent que dans ce type de culture organisationnelle, lorsqu'elle favorise la *flexibilité et l'adaptation*, les employés font moins preuve de cynisme cognitif et de silence défensif.

Outre la culture apprenante et la culture organique, nous constatons que la culture bureaucratique exerce aussi une influence déterminante sur les comportements étudiés. Ainsi lorsque la culture bureaucratique favorise les *règles et les régulations*, les employés ont moins tendance à être incrédules par rapport aux motifs implicites ou officiels de la décision ou de l'action de l'organisation (cynisme cognitif), ainsi qu'à moins s'exprimer sur le travail sans faire valoir leurs vraies opinions par peur (voix défensive). L'influence de la culture bureaucratique qui favorise la *hiérarchie et la spécialisation des rôles* est particulière et contraire à celle des autres cultures organisationnelles qui sont significatives. En effet, nous avons constaté que dans ce type de culture organisationnelle, les employés ont davantage tendance à s'exprimer sur le travail sans faire valoir leurs vraies opinions par peur (voix défensive), ainsi qu'à omettre davantage de s'exprimer sur le travail pour se protéger des menaces externes (silence défensif).

Ces résultats nous permettent de penser que de façon générale, les cultures de type apprenante et organique auraient un impact positif sur les attitudes et les comportements à connotation plus négative pour l'organisation. En effet, nous avons observé que certaines dimensions de ces types de cultures organisationnelles constituent des déterminants entraînant des diminutions du cynisme cognitif, de la voix d'acquiescement, de la voix défensive, du silence d'acquiescement et du silence défensif. À notre avis, cela pourrait s'expliquer par certaines caractéristiques associées à ces cultures organisationnelles, telles que l'emphase mise sur les employés, l'ouverture au dialogue, la responsabilisation, ou même l'accès et la diffusion de l'information.

Pour ce qui est de l'impact différencié des deux dimensions de la culture bureaucratique, nous croyons qu'il pourrait s'expliquer par la définition même de ces dimensions. La dimension *règles et régulations* réfère à la hiérarchie, aux procédures formelles, à la définition des emplois, ainsi qu'aux règles à respecter. Ces éléments détaillés laissent peu de place à manifester des comportements à connotation négative. Pour ce qui est de la dimension *hiérarchie et spécialisation des rôles*, les éléments auxquels elles réfèrent sont moins exhaustifs, faisant état de la mainmise de la haute direction sur les décisions, ainsi qu'à la division du travail en petites tâches. Il y a donc plus de place à l'interprétation de la part des employés et à la manifestation de comportements plus néfastes.

L'hypothèse de l'influence de certains éléments du contexte organisationnel sur le cynisme cognitif a été vérifiée à quelques reprises dans les écrits antérieurs. Nos résultats doivent cependant être interprétés avec précaution, puisque ces études n'ont pas mesuré la culture de l'organisation à partir des mêmes paramètres. Nos résultats associés à la culture apprenante et à la culture organique vont dans le même sens que ceux de Snell (2002) qui a effectué une étude de cas dans une organisation située à Hong Kong qui est en processus de transformation pour devenir une organisation apprenante. Cet auteur a proposé que ce type d'organisation favorise une ouverture au dialogue, et à la critique des politiques de l'organisation. Nos résultats vont également dans le sens de ceux de Wanous, Reichers, et Austin (2000). Ces auteurs, par une étude longitudinale effectuée dans une entreprise manufacturière, se sont intéressés aux antécédents du cynisme de changement. Ils ont observé empiriquement que la participation à la prise de décisions diminue le cynisme de changement.

En ce qui a trait à la voix, nos résultats vont dans le sens contraire des écrits antérieurs. Notons cependant que ces écrits s'attardaient à la voix de façon générale, alors que nous faisons la distinction entre trois types. Withey et Cooper (1989) se sont intéressés au contexte qui favorise l'expression de la voix chez les employés. Pour ce faire, ils ont effectué une étude transversale auprès de détenteurs d'un baccalauréat d'une école de

commerce. Ils ont observé que les employés font davantage preuve de voix lorsque la culture de l'organisation soutient le changement. Mentionnons également l'étude de Snell (2002) dans une organisation située à Hong Kong. Il a proposé, tel que nous l'avons mentionné ultérieurement, que parmi les idéaux d'une culture apprenante se trouve l'ouverture au dialogue qui implique divers éléments. Il parle notamment du partage des idées et des expériences, de la créativité dans la résolution de problèmes, ainsi que de l'ouverture à la critique des politiques sans crainte de représailles.

Par contre, en ce qui a trait au silence, nos résultats sont congruents avec les écrits antérieurs. À ce sujet, Morrison et Milliken (2000), sans l'avoir vérifié empiriquement, décrivent les variables contextuelles qui favorisent le silence chez les employés. Ils proposent une organisation qui se caractérise par une prise de décisions centralisées, ainsi que par un manque de mécanismes ou d'encouragement à la rétroaction. Dans une étude empirique auprès d'employés à temps plein issus de différents secteurs, Milliken, Morrison, et Hewlin (2003) se sont intéressés aux éléments et aux sujets qui favorisent le silence chez les employés. Ils ont observé que parmi les caractéristiques organisationnelles se trouvent une structure hiérarchique forte, ainsi qu'une culture organisationnelle qui ne soutient pas la communication ascendante. De leur côté, Vakola et Bouradas (2005) se sont intéressés aux antécédents du silence. Pour ce faire, ils ont administré un questionnaire à des employés d'une entreprise du secteur technologique en restructuration. Leurs résultats ont montré que parmi les éléments contextuels qui déterminent le silence se trouvent le peu d'opportunités de communication, ainsi que l'attitude des gestionnaires. Ajoutons également Snell (2002), dont nous avons présenté l'étude antérieurement, qui soutient que la culture apprenante favorise la liberté d'expression des employés.

Nos résultats sont appuyés par les liens que nous avons observés entre les différents types de cultures organisationnelles et l'attitude et les comportements que nous avons étudiés. Il importe à notre avis d'en faire mention, puisque plusieurs études ont recours à des analyses de corrélations. Ainsi, plus la culture de l'organisation est de type apprenante, peu importe la dimension étudiée, et de type organique favorisant la *flexibilité et*

l'adaptation, moins les employés ont tendance à être cyniques, à faire preuve de voix d'acquiescement, de voix défensive, de silence d'acquiescement et de silence défensif. Par contre, toujours dans ces types de cultures organisationnelles, les employés font davantage preuve de voix prosociale. Ajoutons que lorsque la culture apprenante favorise la *communication et le dialogue*, ainsi que la *responsabilisation des individus*, les employés ont moins recours au silence prosocial. Plus la culture bureaucratique favorise les *règles et les régulations*, moins les employés sont cyniques, moins ils ont recours à la voix d'acquiescement et à la voix défensive, plus ils font preuve de voix prosociale, et moins ils font preuve de silence d'acquiescement et de silence défensif. Toujours dans la culture bureaucratique, lorsqu'elle favorise la *hiérarchie et la spécialisation des rôles*, moins les employés sont cyniques et plus ils ont recours à la voix d'acquiescement et à la voix défensive. Finalement, dans une culture organique, lorsqu'elle favorise le *changement dans le groupe*, les employés manifestent davantage de cynisme, ont plus recours à la voix d'acquiescement et à la voix défensive, ainsi qu'au silence d'acquiescement.

5.1.3.2.2. *La congruence personne-organisation : un déterminant des comportements au travail*

Rappelons que de la même façon que pour la culture organisationnelle, nous avons postulé que la congruence entre les valeurs individuelles et la culture de l'organisation détermine les comportements individuels retenus. Selon nos attentes, la congruence personne-organisation entraînerait une diminution du cynisme cognitif, de la voix d'acquiescement, de la voix défensive, du silence d'acquiescement et du silence défensif, ainsi qu'une augmentation de la voix prosociale et du silence prosocial. Sauf en ce qui a trait au silence prosocial, ces hypothèses de recherche ont été confirmées.

Nous constatons, une fois les caractéristiques individuelles et de la relation d'emploi prises en compte, que la congruence entre les valeurs individuelles et la culture de l'organisation semble avoir un impact positif à la fois sur les comportements à connotation négative et ceux à connotation positive. En effet, plus il y a congruence, moins les

employés sont incrédules par rapport aux motifs implicites ou officiels de la décision ou de l'action d'un autre individu (cynisme cognitif). De plus, les employés ont moins tendance à se soumettre aux opinions prépondérantes en croyant ne pas être en mesure de changer les choses (voix d'acquiescement), ainsi qu'à s'exprimer sur le travail sans faire valoir leurs vraies opinions par peur (voix défensive). Également, les employés ont moins tendance à ne pas s'exprimer sur le travail par désengagement et résignation à la situation, sans vouloir faire des efforts pour la changer (silence d'acquiescement), ou encore à omettre de s'exprimer sur le travail pour se protéger des menaces externes (silence défensif). Finalement, nous observons que plus les valeurs individuelles et la culture de l'organisation concordent, plus les employés ont tendance à s'exprimer sur le travail dans une optique de contribution productive (voix prosociale). Nous croyons que ces résultats pourraient s'expliquer par le fait que lorsque les employés ont l'impression de partager les mêmes valeurs que l'organisation, ils ne ressentent pas nécessairement la nécessité de se protéger ou l'obligation de se résigner.

Une des raisons qui semble pouvoir expliquer l'impact positif de la congruence personne-organisation sur les comportements retenus réside dans le fait qu'elle est perceptuelle. En fait, lorsque les individus perçoivent que leurs valeurs personnelles diffèrent de la culture de l'organisation, ils se retrouvent dans un état de dissonance cognitive, ce qui résulte en des attitudes et des comportements négatifs. Et donc, plus les valeurs individuelles et la culture de l'organisation concordent, plus les conséquences individuelles devraient être positives.

Les écrits antérieurs ne se sont pas attardés empiriquement à la relation entre la congruence personne-organisation et le cynisme cognitif, la voix et le silence. L'hypothèse de l'impact de la congruence personne-organisation sur des attitudes et des comportements individuels a par contre été largement vérifiée empiriquement, tel qu'en témoignent les méta-analyses de Kristof (1996), de Verquer, Beehr, et Wagner (2003), ainsi que de Kristof-Brown, Zimmerman, et Johnson (2005). Nos résultats vont dans le même sens que les écrits antérieurs qui montrent que plus les valeurs individuelles et la culture de

l'organisation concordent, plus les conséquences individuelles sont positives. Plusieurs études antérieures ont observé cette relation avec une augmentation de la satisfaction au travail et de l'engagement organisationnel, ainsi qu'une diminution de l'intention de quitter.

Parmi ces études se trouvent notamment Boxx, Odom, et Dunn (1991) qui ont testé empiriquement ces relations en administrant un questionnaire à des gestionnaires de haut niveau et de niveau intermédiaire de différentes agences gouvernementales. De leur côté, en testant un instrument de mesure de la congruence personne-organisation auprès d'étudiants gradués et d'employés d'agences gouvernementales, O'Reilly, Chatman, et Caldwell (1991) ont observé que la congruence personne-organisation prédit la satisfaction d'emploi et l'engagement organisationnel un an après sa mesure, ainsi que le roulement deux ans après cette même mesure. Bretz et Judge (1994), quant à eux, ont observé une relation positive entre la congruence personne-organisation et la satisfaction d'emploi en administrant un questionnaire à des gradués de deux programmes de relations industrielles.

L'impact de la congruence personne-organisation sur la satisfaction d'emploi, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter a également été observé par d'autres auteurs. C'est le cas notamment de Lauver et Kristof-Brown (2001) qui ont testé une partie de cette relation (sur la satisfaction d'emploi et l'engagement organisationnel) en administrant un questionnaire à des employés d'une compagnie de camionnage. Silverthorne (2004) s'est lui aussi attardé empiriquement à ces éléments en administrant un questionnaire à des employés de trois organisations situées en Chine, tout comme Ostroff, Shin, et Kinicki (2005) avec des employés et des gestionnaires issus du secteur bancaire.

Tout comme pour la culture de l'organisation, nos résultats sont appuyés par les liens que nous avons observés entre la congruence personne-organisation et l'attitude et les comportements que nous avons étudiés. Il importe à notre avis d'en faire mention, puisque les analyses de corrélations sont une méthode d'analyse répandue dans les écrits en gestion. Ainsi, plus les valeurs individuelles et la culture de l'organisation concordent, moins les

employés ont tendance à faire preuve de cynisme cognitif, de voix d'acquiescement, de voix défensive, de silence d'acquiescement et de silence défensif. D'un autre côté, plus la congruence personne-organisation est forte, plus les employés ont tendance à avoir recours à la voix prosociale.

Qu'impliquent les résultats que nous avons obtenus pour la fonction publique? Les gestionnaires de l'administration publique fédérale se trouvent dans une situation où la gestion des ressources humaines est régulée par plusieurs lois et procédures strictes. Dans ce contexte, pour voir chez les employés des attitudes et des comportements positifs, l'accueil et la socialisation des employés importent encore davantage, puisqu'elles sont l'occasion pour l'organisation de véhiculer les valeurs organisationnelles et d'arrimer les valeurs individuelles sur celles de l'organisation.

Nous intéresser à la fois au rôle déterminant de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation nous amène à nous demander si les effets de ces deux éléments contextuels sont les mêmes. Cette question a d'ailleurs été soulevée par des recherches récentes, notamment Masterson et Stampers (2003), ainsi que Verquer, Beehr, et Wagner (2003) qui ont fait ressortir le besoin de traiter des effets respectifs de la congruence personne-organisation et de la culture organisationnelle dans la dynamique du contrat psychologique. Nous constatons que de façon générale, l'effet déterminant de la congruence personne-organisation est plus important que celui de la culture organisationnelle. C'est le cas pour la voix d'acquiescement, la voix défensive, ainsi que pour le silence d'acquiescement. Pour le cynisme cognitif et le silence prosocial, il semble que la culture de l'organisation détermine ces comportements de façon plus importante que la congruence personne-organisation, alors qu'il n'y a pas de différence pour le silence défensif. Pour la voix prosociale, nous constatons que l'effet déterminant de la congruence personne-organisation est plus important que celui de la culture organisationnelle, puisque seule la congruence personne-organisation semble avoir un effet significatif, alors que c'est l'inverse pour le silence prosocial. Doit-on conclure que les comportements individuels sont davantage influencés par la concordance entre les valeurs individuelles et la culture de

l'organisation que par le contexte organisationnel? Nos résultats semblent certainement aller dans ce sens. Ces résultats vont toutefois dans le sens contraire des études antérieures. À ce sujet, Finegan (2000) s'est intéressé à l'impact des valeurs individuelles, des valeurs organisationnelles et à leur combinaison sur l'engagement organisationnel. En administrant un questionnaire à des employés d'une entreprise pétrochimique, il a observé que l'impact de la congruence personne-organisation est moins important que celui de la culture de l'organisation. McKinnon, Harrison, Chow, et Wu (2003) ont obtenu des résultats semblables en administrant un questionnaire à des employés d'une entreprise manufacturière en Chine.

Bien entendu, notre étude diffère de ces études antérieures en termes de population d'étude et de type de mesure. À titre indicatif, les études antérieures mesuraient la congruence personne-organisation par une différence de scores entre les valeurs préférées et les valeurs organisationnelles à partir d'une liste d'items, et la culture de l'organisation par une perception des valeurs organisationnelles. Quoiqu'il en soit, nous croyons que la culture organisationnelle et la congruence personne-organisation, ainsi que leurs effets respectifs restent d'intérêt pour des recherches ultérieures.

5.1.3.2.3. Les conséquences du non respect du contrat psychologique sur les comportements au travail

Nous avons également postulé que le non respect du contrat psychologique entraînerait des conséquences sur l'attitude et les comportements au travail étudiés. De façon plus précise, le non respect du contrat psychologique entraînerait une augmentation du cynisme cognitif, de la voix d'acquiescement, de la voix défensive, du silence d'acquiescement, ainsi que du silence défensif. Également, le non respect du contrat psychologique diminuerait le recours à la voix prosociale et au silence prosocial. Sauf en ce qui a trait au silence prosocial, ces hypothèses ont été confirmées.

Nous constatons que le respect global du contrat psychologique détermine six des sept comportements étudiés, à l'exception du silence prosocial, une fois les caractéristiques individuelles et de la relation d'emploi prises en compte. Le respect global a donc un effet déterminant sur certains comportements à connotation négative pour l'organisation. Ainsi, moins l'employeur a respecté globalement le contrat psychologique, plus les employés ont tendance à être incrédules par rapport aux motifs implicites ou officiels de la décision ou de l'action d'un autre individu (cynisme cognitif). Également, moins l'employeur a respecté globalement le contrat psychologique, plus les employés ont tendance à se soumettre aux opinions prépondérantes en croyant ne pas être en mesure de changer les choses (voix d'acquiescement), ainsi qu'à s'exprimer sur le travail sans faire valoir leurs vraies opinions par peur (voix défensive). Les employés ont aussi tendance à ne pas s'exprimer sur le travail par désengagement et résignation à la situation, sans vouloir faire des efforts pour la changer (silence d'acquiescement), ou encore à omettre de s'exprimer sur le travail pour se protéger des menaces externes (silence défensif). Les résultats nous permettent de constater que le respect global du contrat psychologique détermine également un comportement bénéfique pour l'organisation. En effet, plus l'employeur a respecté globalement le contrat psychologique, plus les employés ont tendance à s'exprimer sur le travail dans une optique de contribution productive (voix prosociale).

Dans notre étude, rappelons que nous sommes allés plus loin que la considération du respect global du contrat psychologique par l'employeur en nous intéressant également au respect de conditions d'emploi spécifiques. Nous avons pu alors constater, une fois les caractéristiques individuelles et de la relation d'emploi prises en compte, que le respect de certaines conditions d'emploi par l'employeur, plus précisément celles liées à l'*atmosphère sociale*, à la *performance dynamique* et au *contenu d'emploi*, détermine certains comportements à connotation négative, ainsi que certains comportements bénéfiques pour l'organisation, à l'exception du silence prosocial. De façon plus précise, moins l'employeur a respecté les conditions d'emploi liées à l'*atmosphère sociale*, plus les employés ont tendance à être incrédules par rapport aux motifs implicites ou officiels de la décision ou de l'action d'un autre individu (cynisme cognitif). De même, les employés sont aussi plus

enclins à se soumettre aux opinions prépondérantes en croyant ne pas être en mesure de changer les choses (voix d'acquiescement), ainsi qu'à s'exprimer sur le travail sans faire valoir leurs vraies opinions (voix défensive). Nous constatons également que les employés ont plus tendance à ne pas s'exprimer sur le travail par soumission et résignation à la situation, sans vouloir faire des efforts pour la changer (silence d'acquiescement), ainsi qu'à omettre de s'exprimer sur le travail pour se protéger des menaces externes (silence défensif). De plus, moins l'employeur respecte les conditions d'emploi relatives à la *performance dynamique*, plus les employés ont tendance à être cyniques. L'effet du respect des conditions d'emploi diffère pour la voix prosociale, cette dernière étant un comportement bénéfique pour l'organisation. Les résultats ont montré que c'est plutôt lorsque l'employeur respecte les conditions liées au *contenu d'emploi* que les employés ont tendance à s'exprimer sur le travail dans une optique de contribution productive.

Ces résultats mettent en exergue selon nous l'importance pour la fonction publique fédérale de mettre en place et de respecter des pratiques de gestion des ressources humaines mettant l'accent sur une bonne ambiance de travail, des relations positives avec les collègues de travail, une bonne collaboration employeur-employé, ainsi que sur le soutien de la part de l'employeur. Concrètement, il pourrait s'agir d'implanter des pratiques de gestion des ressources humaines, telles que les équipes de travail ou des mécanismes de rétroaction. Le respect et l'existence de telles pratiques pourraient diminuer la manifestation de comportements néfastes à l'organisation. Également, ces résultats soulignent l'importance d'un emploi qui favorise l'autonomie, les responsabilités et l'utilisation des compétences et des capacités des employés. Cette question importe d'autant plus dans le contexte de renouvellement de la gestion dans lequel se trouve l'administration publique fédérale qui fait face à d'importants défis de renouvellement de la main-d'œuvre causés, entre autres, par les tendances démographiques. En effet, les analyses révèlent que la majorité des gestionnaires sont admissibles à la retraite, prendront leur retraite ou quitteront d'ici 2008, alors que la main-d'œuvre disponible pour leur remplacement est moins importante en nombre que les offres d'emploi (Lemire, Rouillard, Gérin, & Saba, 2003). Ajoutons à cela la compétition de plus en plus vive entre les

organisations publiques et privées pour la main-d'œuvre compétente disponible (Bureau du vérificateur général du Canada, 2001; Lemire, 2005). La théorie du contrat psychologique, et son concept de rupture, nous offrent alors un cadre explicatif intéressant pour comprendre les pratiques qui importent.

Nos résultats sont appuyés par les liens que nous avons observés entre le respect global du contrat psychologique et le respect des conditions d'emploi spécifiques et les comportements que nous avons étudiés. Il importe à notre avis d'en faire mention, puisque les analyses de corrélations sont une méthode d'analyse répandue dans certains écrits sur la rupture du contrat psychologique, notamment Robinson (1996), Kickul (2001), ainsi que Pate, Martin, et McGoldrick (2003). Ainsi, moins l'employeur respecte globalement le contrat psychologique, plus les employés font preuve de cynisme cognitif, de voix d'acquiescement, de voix défensive, de silence d'acquiescement, de silence défensif, et de silence prosocial. De même, plus l'employeur respecte globalement le contrat psychologique, plus les employés font preuve de voix prosociale. En ce qui a trait au respect des conditions d'emploi, nous constatons que moins l'employeur respecte l'ensemble des conditions (*stabilité, équilibre travail-famille, développement interne, atmosphère sociale, contenu d'emploi, récompenses financières, étroitesse, développement externe, performance dynamique*), plus les employés ont tendance à être cyniques, à faire preuve de voix d'acquiescement, de silence d'acquiescement et de silence défensif. Il en est de même pour la voix défensive, sauf lorsque l'employeur ne respecte pas les conditions liées au *développement externe* et à la *performance dynamique*. En ce qui a trait au silence prosocial, les employés y ont davantage recours moins l'employeur respecte les conditions relatives à l'*équilibre travail-famille*, à l'*atmosphère sociale*, et au *contenu d'emploi*. Finalement, pour la voix prosociale, les employés ont davantage tendance à la manifester plus l'employeur respecte l'ensemble des conditions d'emploi, à l'exception de celles liées à l'*étroitesse*.

L'hypothèse du rôle déterminant de la rupture du contrat psychologique sur le cynisme organisationnel a été vérifiée plusieurs fois dans la littérature et prédite par de

nombreux chercheurs. Nos résultats vont dans le même sens que ces écrits. Notons notamment Andersson (1996) qui, sans l'avoir vérifié empiriquement, proposait que la rupture du contrat psychologique est un déterminant primaire du cynisme organisationnel, de façon à ce que la rupture du contrat psychologique augmente le cynisme chez les employés. Des études subséquentes ont testé cette proposition de diverses façons. Pate, Martin, et Staines (2000) se sont intéressés, dans une étude longitudinale réalisée dans une organisation écossaise et faisant appel à une méthodologie mixte, aux liens entre la perception de violation du contrat psychologique, les relations de confiance, le cynisme et le changement organisationnel. Ces auteurs ont observé que la rupture du contrat psychologique engendre une augmentation du cynisme dirigé envers les hauts gestionnaires et les politiques organisationnelles. De leur côté, Pugh, Skarlicki, et Passell (2003) ont observé que la rupture du contrat psychologique par un employeur peut engendrer une augmentation du cynisme organisationnel envers un employeur subséquent. Ils ont obtenu ces résultats en envoyant un questionnaire à des employés inscrits dans une agence de placement. D'autres auteurs ont aussi observé une augmentation du cynisme organisationnel en réponse à la rupture du contrat psychologique. C'est le cas de Pate, Martin, et McGoldrick (2003) qui ont effectué une étude longitudinale dans une entreprise de textile. À l'aide d'une méthodologie mixte, ils ont observé que la rupture procédurale et la rupture interactionnelle du contrat psychologique favorisent le cynisme organisationnel. Johnson et O'Leary-Kelly (2003), quant à eux, ont exploré la dynamique entre la rupture du contrat psychologique et le cynisme cognitif en administrant un questionnaire à des employés d'une organisation du secteur bancaire. Leurs résultats ont fait ressortir une relation positive entre la rupture du contrat psychologique et le cynisme cognitif. Précisons que ces recherches antérieures faisaient appel à des cadres d'analyse, à des populations et à des contextes fort différents du nôtre, aucune ne se situant dans le secteur public.

Néanmoins, notre recherche confirme elle aussi une influence de la rupture du contrat psychologique dans le même sens que ce qui a été observé jusqu'à maintenant. Une des raisons qui peut aider à comprendre pourquoi la rupture du contrat psychologique explique autant le cynisme cognitif se trouve, selon nous, dans le mécanisme d'évaluation cognitive

de ces concepts. La rupture du contrat psychologique et le cynisme cognitif sont deux concepts sous-tendus par un échange social lié à l'emploi et impliquent tous les deux des réactions à des attentes non rencontrées dans le contexte de travail (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003). La perception de rupture du contrat psychologique résulte d'une interprétation cognitive de l'employé selon laquelle une ou des promesses faites par l'employeur n'ont pas été respectées. Le même type de processus cognitif se produit pour le cynisme cognitif. Cependant, contrairement à la rupture du contrat psychologique, l'interprétation cognitive qui s'opère pour le cynisme fait appel à des éléments expérientiels plus larges que ceux ayant trait à la relation d'emploi présente. Il se développe à partir d'un large éventail d'attentes non rencontrées dépassant le cadre des promesses non tenues par l'employeur (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003). Ajoutons que le contrat psychologique (Rousseau, 1995) et le cynisme cognitif (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998) sont des processus dynamiques et en évolution.

Nos résultats relatifs à la voix d'acquiescement et à la voix défensive sont congruents avec Rousseau (1995) qui suggère, sans toutefois l'avoir vérifié empiriquement, que la rupture du contrat psychologique favorise la voix. Turnley et Feldman (1998) se sont aussi intéressés à l'impact de la rupture du contrat psychologique sur l'intention de quitter, les comportements de recherche d'emploi, la loyauté et la voix. À l'aide d'un questionnaire administré à des gestionnaires et à des employés de niveau exécutif de trois organisations ayant connu des restructurations (banque, agence gouvernementale, étudiants gradués d'une école de gestion), ils ont observé que la rupture du contrat psychologique n'a pas d'effet sur la voix des employés. Comme il existe peu de littérature empirique sur ces relations, nos résultats doivent être interprétés avec précaution. Le fait pour un employé de prendre la décision d'exprimer ses idées, ses opinions ou les informations qu'il possède en lien avec le travail dans le contexte d'une rupture de son contrat psychologique est attribuable, selon nous en partie, à ses motivations et aux croyances qu'il entretient sur son pouvoir de changer les choses. L'employé peut décider de s'exprimer pour tenter de se protéger de certaines conséquences négatives qu'il pourrait subir associées à la rupture qu'il perçoit, ce qui pourrait expliquer selon nous l'augmentation de la voix défensive. D'un autre côté, son

expression pourrait également être motivée par sa croyance qu'il ne possède pas le pouvoir de changer quoi que ce soit à la situation. Il devient alors plus simple d'exprimer son accord et son soutien à l'employeur, ce qui correspond à la voix d'acquiescement.

Comme il n'existe pas de littérature empirique sur la voix prosociale, notre interprétation de nos résultats doit se faire avec prudence. La voix prosociale est un comportement individuel constructif, positif, intentionnel et orienté vers les autres, notamment l'organisation. Lorsqu'un employé décide d'exprimer ses idées, ses opinions et ses informations liées au travail, il le fait alors dans l'intention de faire une contribution positive selon Withey et Cooper (1989), LePine et Van Dyne (1998), ainsi que Van Dyne, Ang, et Botero (2003). La rupture du contrat psychologique n'est certes pas un événement ayant une connotation positive aux yeux des employés. Dans ce contexte, tel qu'il a été montré empiriquement pour un autre comportement discrétionnaire, soit le comportement de citoyenneté organisationnelle (Turnley & Feldman, 1998; Lester & Kickul, 2001; Kickul & Lester, 2001; Pate, Martin, & McGoldrick, 2003), il semble possible, à notre avis, de penser que les employés seront alors moins enclins à s'exprimer pour le bénéfice de l'organisation.

Tout comme pour la voix, l'absence de littérature empirique sur le silence en lien avec la rupture du contrat psychologique nous amène à rester prudents dans l'interprétation de nos résultats. Sauf en ce qui a trait au silence prosocial, nos résultats vont dans le même sens que Rousseau (1995). Elle suggérait, sans l'avoir vérifié empiriquement, que la rupture du contrat psychologique engendre du silence chez les employés. Le silence, de façon générale, fait référence à une forme de non réponse et reflète le fait d'être prêt à endurer ou à accepter des circonstances défavorables, telles que la rupture du contrat psychologique (Rousseau, 1995). Même s'il engendre des préjudices pour les employés et les organisations, les employés choisissent d'y avoir recours motivés par certains éléments. Les employés peuvent décider d'y avoir recours parce qu'ils ne sont pas prêts à faire des efforts pour tenter de changer la situation (silence d'acquiescement) ou consciemment pour se protéger des menaces externes (silence défensif) (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003).

Ajoutons qu'une autre raison pourrait être que les employés ressentent une pression pour ne pas exprimer leurs idées ou leurs opinions, et ainsi être stigmatisés ou considérés comme des trouble-fête, ou encore ils pourraient craindre de briser davantage leur relation d'emploi.

Jusqu'à maintenant, très peu de recherches avaient examiné l'influence particulière des motifs de rupture du contrat psychologique sur des attitudes et des comportements individuels au travail. Parmi ces études, notons Robinson (1996) qui, dans une étude longitudinale auprès d'anciens étudiants gradués en gestion, a retenu des obligations proposées antérieurement dans les écrits par Rousseau (1990) et a ciblé les attitudes et les comportements individuels au travail suivants : le civisme, les performances, le taux de roulement, l'intention de rester et la confiance. Les scores qu'elle a obtenus aux analyses de corrélations sont disparates et les éléments les plus influents ont trait au développement des compétences, à la formation et au contenu du travail. Elle a observé que la rupture liée à la promotion et au contenu de travail est associée positivement au roulement. Elle a aussi observé de faibles corrélations significatives entre la rupture liée à la carrière et le roulement et l'intention de rester, ainsi qu'entre la rupture liée à la rémunération et l'intention de rester et le civisme. Nos résultats diffèrent donc de ceux de Robinson (1996), mis à part le fait que nous avons également observé que la rupture de conditions d'emploi liées au *contenu d'emploi* importe davantage. Lester et Kickul (2001), dans une étude auprès d'employés temps plein inscrits dans un programme de maîtrise en administration des affaires, ont observé que le non respect d'items spécifiques du contrat psychologique a de faibles corrélations significatives avec quatre comportements individuels, soit l'intention de quitter, la satisfaction d'emploi, la performance et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Encore une fois, nos résultats diffèrent.

Nos résultats nous permettent d'aller encore plus loin dans la considération de l'influence du non respect du contrat psychologique sur les comportements au travail. Est-ce le respect global du contrat psychologique qui importe davantage dans l'explication des comportements étudiés ou encore le respect de conditions d'emploi? Nous constatons,

toujours une fois que les caractéristiques individuelles et de la relation d'emploi sont prises en compte, que le respect de conditions d'emploi explique davantage le cynisme cognitif, les trois types de voix, le silence d'acquiescement et le silence prosocial, que le respect global de la relation d'emploi. Il semble donc intéressant de continuer à mesurer la rupture du contrat psychologique par des conditions d'emploi, plutôt que de se restreindre à un indice de rupture globale. Nous reviendrons d'ailleurs plus en détails sur ce point dans les prochaines sections.

5.1.3.2.4. Les comportements étudiés : Une question de contexte organisationnel ou de relation d'emploi?

Nous avons donc constaté que la culture organisationnelle, la congruence personne-organisation, ainsi que le non respect des promesses du contrat psychologique sont des déterminants de certains comportements individuels au travail que nous avons retenus. Cela nous amène à nous demander si le cynisme cognitif, la voix et le silence sont davantage influencés par le contexte organisationnel ou déterminé par le respect de la relation d'emploi. En fait, nos résultats ne permettent pas de répondre de façon générale à cette question.

Pour ce qui est du cynisme cognitif, nous constatons qu'il est davantage déterminé par les différents types de cultures organisationnelles que par le respect global du contrat psychologique et les conditions d'emploi. Il en est de même pour le silence prosocial, puisque seule la culture organisationnelle semble déterminer de façon significative ce comportement. De leur côté, la voix d'acquiescement et le silence d'acquiescement sont influencés davantage par la congruence entre les valeurs individuelles et la culture de l'organisation. Finalement, nous constatons que le respect des conditions d'emploi exerce l'effet déterminant le plus important pour la voix défensive, la voix prosociale, ainsi que le silence défensif. Compte tenu du caractère partagé de ces résultats, nous croyons que des recherches supplémentaires s'imposent et que ces déterminants doivent tous être considérés comme ayant un rôle à jouer dans les comportements au travail.

5.2. Le rôle de la culture organisationnelle dans l'étude du contrat psychologique et des conséquences du non respect des promesses

Jusqu'à maintenant, il a notamment été question du cynisme cognitif, de la voix et du silence qui résultent du non respect du contrat psychologique, à travers leur conceptualisation et leur manifestation, ce qui répond à une partie de notre question de recherche. L'intérêt que nous portons à la théorie du contrat psychologique dans le cadre de cette étude ne se restreint cependant pas, rappelons-le, à la considération du non respect du contrat psychologique et de ses conséquences. La recension des écrits confirme bien entendu que cette théorie s'impose depuis quelques années comme une base explicative des attitudes et des comportements individuels qui résultent des changements observés dans la relation d'emploi (Rousseau, 1995; Andersson, 1996; Pate, Martin, & Staines, 2000). Son importance réside également dans sa capacité d'inclusion de facteurs individuels et contextuels dans la relation d'emploi. Il a été largement question de l'influence intervenante de facteurs individuels, tels que le carriérisme (Robinson & Rousseau, 1994), l'insatisfaction d'emploi (Turnley & Feldman, 2000), ainsi que la sensibilité à l'équité (Kickul & Lester, 2001). Récemment, l'intérêt des chercheurs s'est porté vers l'inclusion de facteurs contextuels, notamment la culture organisationnelle. Ce facteur contextuel influencerait la nature et l'ampleur de la rupture du contrat psychologique (Rousseau, 1995; Thomas, Au, & Ravlin, 2003). Mais en fait, quel est le rôle de la culture organisationnelle dans l'étude du contrat psychologique et les conséquences de sa rupture? Nous nous intéressons à cette question dans cette section en abordant d'abord la question des cultures organisationnelles qui dominent dans l'administration publique fédérale. Nous discutons ensuite de la question de l'influence de la culture organisationnelle sur le lien entre la perception de non respect du contrat psychologique et l'attitude et les comportements que nous avons étudiés.

5.2.1. Les cultures organisationnelles prépondérantes dans la fonction publique

Nous avons constaté que les divers types de cultures organisationnelles et l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture de l'organisation sont des déterminants des comportements que nous avons étudiés. Or, parmi les types de cultures organisationnelles, y en a-t-il un qui domine les autres? La congruence personne-organisation est-elle plus forte? Les cultures organisationnelles et la congruence personne-organisation sont-elles bien construites? Nous tentons de répondre à ces questions dans les prochaines sections.

5.2.1.1. Le contexte organisationnel : Une question de culture ou d'adéquation?

Rappelons que l'administration publique fédérale est en période de réforme de sa gestion, plus intensivement depuis les années 1990. Cette réforme, véhiculée sous le vocable du mouvement du nouveau management public, cherche à moderniser les pratiques et les principes d'organisation bureaucratique qui caractérisent traditionnellement la gestion de l'administration publique, en substituant les préceptes et les enseignements de la gestion des entreprises privées (Lemire & Rouillard, 2005). Divers aspects de la gestion sont alors touchés, notamment les pratiques de gestion des ressources humaines, la conception de l'appareil étatique, l'organisation de la hiérarchie et le partage de l'autorité, ainsi que la culture de l'organisation. Conséquemment, nous assistons à la remise en question de la relation d'emploi traditionnelle axée sur la sécurité d'emploi. Dans ce contexte, l'administration publique fédérale s'avère alors un milieu intéressant pour s'attarder à l'influence de la culture organisationnelle dans la dynamique de la rupture du contrat psychologique et de ses conséquences. Y-a-t-il eu disparition de la culture bureaucratique? La culture dominante est-elle davantage apprenante?

Nous constatons que les cultures organisationnelles organique et bureaucratique sont perçues encore aujourd'hui comme s'imposant davantage dans l'administration publique

fédérale. Les dimensions *flexibilité et adaptation*, et *changement dans le groupe* propres à la culture organique, ainsi que les dimensions *règles et régulations* et *hiérarchie et spécialisation des rôles* propres à la culture bureaucratique semblent les plus fortes. Cela ne signifie pas que l'administration publique fédérale ne possède pas une culture apprenante, mais plutôt que le changement de culture n'est probablement pas encore complété. Ces résultats sont congruents avec les écrits récents qui se sont attardés à la situation actuelle de l'administration publique fédérale. Il semblerait en effet que la culture d'apprentissage ne soit pas encore implantée. Un rapport récent du Bureau du vérificateur général du Canada (2001) a fait état de progrès décevants dans cette direction. Il semblerait notamment que l'aide à l'avancement de carrière soit encore insuffisante, tout comme le temps et l'appui financiers nécessaires à la formation. De plus, il subsiste encore de vives tensions liées à la charge de travail. Il est certain que la gestion de l'administration publique fédérale reste et restera probablement fortement teintée d'une culture bureaucratique. Rappelons qu'elle est limitée par un fort encadrement législatif et que sa gestion est partagée entre les représentants élus et les responsables nommés, ce qui freine certainement le changement de culture organisationnelle. Néanmoins, la culture organisationnelle devra évoluer dans le sens du nouveau contrat psychologique ce qui, d'après nos résultats, ne semble pas encore totalement complété.

Allons encore plus loin. Ces résultats, ainsi que ceux que nous rappellerons ultérieurement, semblent également nous indiquer la possibilité de l'existence dans l'administration publique fédérale de cultures réelles et de cultures souhaitées. Dans le contexte d'implantation d'une nouvelle culture organisationnelle, il arrive que le processus ne soit pas totalement complété, tel que nous semblons pouvoir l'observer dans l'administration publique fédérale. L'organisation se trouve alors devant une culture souhaitée, soit celle qui fait l'objet d'une implantation, et une culture réelle. Nous croyons alors pouvoir avancer, quoique notre étude ne porte pas sur la transition des cultures organisationnelles, que dans l'administration publique fédérale, la culture apprenante reste encore actuellement une culture souhaitée.

Toujours par rapport à la culture organisationnelle, nous avons montré, rappelons-le, qu'elle exerce une influence sur les attitudes et les comportements individuels. Il se dégageait de nos résultats une certaine variation des dimensions de la culture organisationnelle qui déterminent le cynisme cognitif, la voix d'acquiescement, la voix défensive, et les trois types de silence. Malgré cette variation, la culture apprenante semble s'imposer davantage que la culture bureaucratique et la culture organique, puisqu'elle exerce une influence sur les six attitudes et comportements individuels présentant des résultats significatifs. De plus, excepté pour le silence prosocial, ce type de culture organisationnelle semble avoir un effet positif sur le cynisme cognitif, la voix défensive, la voix d'acquiescement, le silence d'acquiescement, ainsi que sur le silence défensif. L'administration publique fédérale semble donc avoir bel et bien amorcé son évolution vers une culture organisationnelle apprenante. De même, vu son incidence positive, nous croyons que ce type de culture organisationnelle aurait avantage à être plus répandue dans ce milieu. Rappelons que malgré leur incidence qui semble moindre, la culture organique et la culture bureaucratique ressortaient elles aussi comme des facteurs déterminants du cynisme cognitif, de la voix défensive et du silence défensif.

Outre le discours relatif à l'existence de cultures réelles et de cultures souhaitées, il est aussi possible que nos résultats indiquent la coexistence actuelle de plusieurs cultures ou sous-cultures dans l'administration publique fédérale, soit une culture bureaucratique, une culture organique, ainsi qu'une culture apprenante. Il est effectivement possible, à notre avis, que la période de changement dans laquelle se trouve l'administration publique fédérale depuis plusieurs années explique la présence de diverses cultures organisationnelles. Or, il ne faut toutefois pas négliger le fait que plusieurs ministères et agences sont susceptibles de posséder leur propre culture organisationnelle en conflit ou incohérente avec la culture dominante qui constitue cette organisation. Dans ce contexte et en fonction de nos résultats, nous croyons que la culture organisationnelle est d'autant plus un sujet d'intérêt à considérer dans des recherches futures.

Toujours dans la lignée de la culture organisationnelle, rappelons que nous nous intéressons également à la congruence personne-organisation qui représente l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture de l'organisation. Nous constatons que les employés de l'administration publique fédérale perçoivent que leurs valeurs individuelles correspondent à la culture de leur organisation. Cette adéquation se situe d'ailleurs à un niveau légèrement plus élevé que celui des divers types de cultures organisationnelles présentes dans l'administration publique fédérale, ce qui est cohérent avec le fait que nous avons constaté que de façon générale, la congruence personne-organisation influence davantage les comportements étudiés que la culture organisationnelle. Nous avons déjà abordé la question des effets respectifs de la congruence personne-organisation et de la culture organisationnelle. Or, est-il possible de penser qu'une bonne adéquation soit le reflet que le changement de culture s'opère correctement? Nous croyons que dans le contexte de changement de culture que connaît l'administration publique, le fait qu'il y ait adéquation entre les valeurs individuelles des employés et la culture de l'organisation indique que le changement culturel s'effectue fort probablement non seulement à travers les pratiques, mais également en s'attardant aux valeurs véhiculées et partagées par les employés, un élément important pour le succès d'un changement organisationnel.

5.2.1.2. Construction des cultures organisationnelles

La recension des écrits a fait état de l'existence de plusieurs mesures de la culture organisationnelle éparpillées dans les écrits antérieurs. De plus, les dernières années ont vu apparaître un nouveau type de culture organisationnelle, soit la culture apprenante. Dans ce contexte, rappelons que nous avons mesuré la culture organisationnelle par onze dimensions à partir des échelles de Zeffane (1994) portant sur les cultures bureaucratique et organique, ainsi que de Watkins et Marsick (1996) sur la culture apprenante.

En ce qui a trait à l'échelle de Zeffane (1994), nous avons constaté que deux dimensions présentent une bonne cohérence interne, soit la dimension *flexibilité et adaptation* de la culture organique et la dimension *règles et régulations* de la culture

bureaucratique. Par contre, les résultats montrent que la dimension *hiérarchie et spécialisation des rôles* de la culture bureaucratique a une faible cohérence interne. À priori, nous pourrions être portés à penser que cette échelle ne mesure pas ce qu'elle prétend mesurer. Nous devons toutefois mettre un bémol à ce résultat. Il peut être attribuable en partie au fait que nous avons eu recours au alpha de Cronbach (1951) qui est sensible au nombre d'items. Cet indicateur, qui représente la mesure traditionnelle de la cohérence interne, a tendance à s'améliorer plus le nombre d'items par échelle augmente. Or, l'indice *hiérarchie et spécialisation des rôles* ne contient que deux items, ce qui peut à notre avis expliquer en partie le faible niveau de cohérence interne observé. Dans la même lignée, rappelons que nous n'avons pu vérifier la cohérence interne de la dimension *changement dans le groupe de travail* de la culture organique, puisque cet indice ne contient qu'un seul item. Compte tenu des limites inhérentes à cette échelle de par sa construction, elle nous semble présenter des propriétés psychométriques intéressantes. Rappelons que la validation des échelles ne fait pas partie de nos objectifs. Nous avons repris la conceptualisation de Zeffane (1994) parce que cette échelle est la seule mesurant les cultures plus traditionnelles d'une organisation. Précisons d'ailleurs qu'il a lui-même mis à jour ces quatre dimensions, qui n'ont pas encore été validées empiriquement. Et donc, nous croyons qu'il est intéressant de continuer à explorer empiriquement les cultures organique et bureaucratique.

En ce qui a trait à la culture apprenante, nous avons retenu l'échelle de Watkins et Marsick (1996), la seule échelle empirique existante à ce jour. En fait, le concept de culture apprenante n'est apparu que récemment dans les écrits, dans la foulée des changements qui ont marqué le monde du travail. Mentionnons que les écrits antérieurs qui se sont attardés à la culture apprenante ont adopté et validé la conceptualisation de Watkins et Marsick (1996), notamment Sta.Maria et Watkins (2003), Yang, Watkins, et Marsick (2004), ainsi que Ismail (2005). Nous constatons que l'échelle utilisée présente de bonnes propriétés psychométriques. Il n'est donc pas surprenant que dans la même lignée que l'étude de Yang (2003), nous avons observé une bonne cohérence interne pour les sept dimensions de la culture apprenante, que ce soit par le alpha de Cronbach (1951) ou encore par le Rhô de

Jöreskog (1971). Le fait d'avoir eu recours au coefficient R^2 de Jöreskog (1971) vient renforcer nos résultats, puisque cet indicateur tient compte des contributions factorielles et est moins sensible au nombre d'items. Nous nous sommes aussi attardés à la validité de convergence, à la validité discriminante, ainsi qu'à la qualité du modèle de mesure de la culture apprenante.

Relativement à la validité de convergence, nous constatons que les sept dimensions de la culture apprenante en présentent un bon niveau et ce, en regard des deux critères recommandés par Fornell et Larcker (1981), ainsi que par Roussel, Durrieu, Campoy, et El Akremi (2002). Il est en de même pour la validité discriminante. Les sept dimensions de la culture apprenante semblent donc constituer des concepts distincts. En ce qui a trait à l'ajustement du modèle de mesure à la réalité des données, nous constatons que le modèle de mesure de la culture apprenante présente un ajustement plus faible à la réalité des données. Notre étude n'ayant pas pour objet de valider le concept, ni l'échelle de la culture apprenante, ces résultats nous paraissent somme toute intéressants. Ils laissent place à d'éventuelles réflexions. Et donc, nous croyons qu'il demeure d'autant plus un concept intéressant pour des recherches subséquentes et qu'il possède de bonnes propriétés psychométriques.

Pour ce qui est de l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture de l'organisation, nous avons retenu, rappelons-le, l'échelle de Judge et Cable (1997). Nous constatons que cette échelle présente de bonnes propriétés psychométriques. Dans la même lignée que Judge et Cable (1997), nous observons une bonne cohérence interne de cette échelle et ce, à l'aide des deux coefficients retenus, soit le α de Cronbach (1951), ainsi que le R^2 de Jöreskog (1971). Comme pour l'échelle de la culture apprenante, notre utilisation du coefficient R^2 de Jöreskog (1971) renforce à notre avis nos résultats, puisque cet indicateur se base sur les contributions factorielles et de ce fait est moins sensible au nombre d'items. Rappelons à ce sujet que l'échelle ne compte que trois items. Pour cette échelle, nous sommes allés plus loin que ce que les études précédentes rapportent relativement aux propriétés psychométriques. Nous constatons que l'échelle de

congruence personne-organisation présente une bonne validité de convergence, puisqu'elle rencontre les deux conditions recommandées par Fornell et Larcker (1981), ainsi que par Roussel, Durrieu, Campoy, et El Akremi (2002), soit le ratio critique et le R^2 de convergence.

Les résultats relatifs à la qualité du modèle de mesure de la congruence personne-organisation nécessitent de s'y attarder. Nous constatons que ce modèle reproduit parfaitement les données empiriques. Le modèle de mesure de la congruence personne-organisation est alors dit «exactement identifié», ce qui signifie qu'il reproduit exactement la matrice de variances-covariances. À notre avis, ce résultat peut s'expliquer par le fait que cette échelle compte trois items.

5.2.2. La culture organisationnelle influence-t-elle le lien entre la perception de non respect du contrat psychologique et les comportements étudiés?

Rappelons que cette question du rôle de la culture organisationnelle dans la dynamique de la rupture du contrat psychologique remonte aux travaux des pionniers tels que Argyris (1960). Elle a refait surface récemment dans les écrits, sans avoir été l'objet de vérifications empiriques. Et pourtant, l'importance du contexte organisationnel dans la théorie du contrat psychologique mérite notre attention. La culture organisationnelle a-t-elle une influence sur la relation entre le non respect du contrat psychologique et les comportements étudiés? Y a-t-il des variations des conditions d'emploi en fonction des différentes cultures? Attardons-nous à ces questions.

5.2.2.1. Rôle de la culture organisationnelle : Atténuation ou exacerbation des comportements suite à la perception de non respect

Tel que nous l'avons mentionné précédemment, compte tenu du nombre de conditions d'emploi et du nombre de dimensions de la culture organisationnelle auxquelles nous nous attardons, nous avons vérifié le rôle modérateur de la culture organisationnelle dans la relation entre le non respect global du contrat psychologique et les comportements étudiés. Nous avons constaté que certaines dimensions de la culture organisationnelle jouent effectivement un tel rôle d'atténuation ou d'exacerbation des comportements étudiés suite à la perception par les employés de non respect ou de respect global du contrat psychologique par l'employeur. Ainsi, la culture apprenante axée sur la *collaboration et l'apprentissage* influence la manifestation de la voix défensive, du silence d'acquiescement et du silence prosocial suite à la perception par l'employé de non respect global du contrat psychologique par l'employeur. Il en est de même pour la culture apprenante axée sur la *communication et le dialogue*, ainsi que sur la *responsabilisation des individus* sur la voix prosociale. En ce qui a trait au silence d'acquiescement, nous avons observé que la culture bureaucratique axée sur les *règles et les régulations* influence sa manifestation suite à la perception par les employés que l'employeur n'a pas respecté globalement le contrat psychologique. Pour le silence défensif, il semble ressortir un tel rôle de la culture organique axée sur la *flexibilité et l'adaptation*, alors que la culture apprenante axée sur *l'apprentissage continu* joue aussi ce rôle pour le silence prosocial.

Restons toutefois prudents dans l'interprétation de nos résultats. La culture organisationnelle semble effectivement jouer un rôle modérateur dans la relation entre la perception par l'employé de non respect global du contrat psychologique et les comportements étudiés. Nous croyons que nos résultats peuvent s'expliquer par le fait que la culture organisationnelle influence les attentes des employés et tempèrent leurs comportements. Le rôle modérateur semble toutefois négligeable. En effet, la proportion de variance des comportements expliquée par les interactions entre l'indice global de respect et les dimensions de cultures organisationnelles est faible. Notons d'ailleurs que les auteurs

Cohen, Cohen, West, et Aiken (2003) proposent ce qu'il est communément appelé une «règle du pouce» relativement au poids de la modération. Ils suggèrent un seuil de 2% pour parler d'un faible effet de modération, seuil que nos résultats rencontrent, à l'exception du résultat observé pour le silence défensif. Une «règle du pouce» ne constituant pas une règle établie et immuable, étant issue de l'observation de plusieurs études, nous avons tout de même décidé de parler d'effet négligeable de modération pour le silence défensif. Également, nous n'avons pas constaté un tel rôle de la culture organisationnelle pour le cynisme cognitif et la voix d'acquiescement.

L'hypothèse de l'effet modérateur de la culture organisationnelle dans la relation entre la rupture du contrat psychologique et ses conséquences a été proposée par quelques auteurs antérieurs. Cependant, comme elle n'a pas encore fait l'objet de vérifications empiriques, nos résultats doivent être interprétés avec précaution. Ces résultats vont dans le même sens que ce que les écrits antérieurs ont suggéré. Parmi les auteurs, notons particulièrement Rousseau (1995) qui véhicule, sans l'avoir vérifié empiriquement, que la culture organisationnelle exerce une influence sur le type de rupture du contrat psychologique, ainsi que les conséquences qui en découlent. Plus récemment, Thomas, Au, et Ravlin (2003) ont proposé que des facteurs organisationnels exerceraient un effet indirect sur la perception de rupture du contrat psychologique et ses conséquences en créant des barrières qui encadrent l'étendue de la rupture. Ils font une telle proposition en tentant d'expliquer les mécanismes cognitifs et de motivation par lesquels la culture d'une société manifeste son influence et en suggérant de vérifier ces effets à d'autres niveaux, dont celui de la culture organisationnelle. De façon plus particulière au cynisme cognitif, nos résultats ne vont pas dans le même sens que ce que suggère Andersson (1996), sans toutefois l'avoir vérifié empiriquement. Cet auteur suggère que la relation entre la rupture du contrat psychologique et le cynisme organisationnel n'est pas toujours linéaire et qu'elle peut être modérée par certaines caractéristiques organisationnelles, notamment la fréquence de communication, ou certaines pratiques de gestion.

En ce qui a trait à l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture de l'organisation, nous avons constaté qu'elle a une influence négligeable sur les comportements étudiés qui découlent de la perception par l'employé d'un non respect du contrat psychologique par l'employeur. Nous avons ainsi observé un rôle modérateur entre le non respect global du contrat psychologique et le non respect conditions d'emploi liées au *développement interne* et le cynisme cognitif. De même, la congruence personne-organisation modère la relation entre la perception par l'employé du non respect de conditions d'emploi relatives aux *récompenses financières* et la voix défensive, au non respect de conditions d'emplois liées à la *stabilité* et le silence défensif, ainsi qu'au non respect de conditions d'emploi ayant trait à *l'équilibre travail-famille* et le silence prosocial. Nous n'avons pas observé de rôle modérateur pour la voix d'acquiescement, la voix prosociale et le silence d'acquiescement. De même, comme pour la culture organisationnelle, la proportion de variance du cynisme cognitif expliquée par les interactions entre les indices de respect global du contrat psychologique et de respect des conditions d'emploi avec la congruence personne-organisation est faible.

Nos résultats semblent aller dans le même sens que l'étude de Cable et Edwards (2004). Ces auteurs se sont intéressés aux relations entre deux traditions de congruence personne-organisation, soit la congruence complémentaire qui s'apparente à la rupture du contrat psychologique, et la congruence supplémentaire qui fait référence à la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles. Pour ce faire, ils ont administré un questionnaire via Internet à des employés de quatre agences de traitement des eaux. Ils ont observé que la congruence supplémentaire exercerait un effet indirect entre la congruence complémentaire et les attitudes au travail. Ces auteurs concluent que ces éléments sont effectivement interreliés, mais ils contribuent également séparément à l'explication des attitudes au travail.

5.2.2.2. Conditions de respect du contrat psychologique : Variation en fonction des cultures organisationnelles?

L'état actuel du débat sur l'interprétation de l'effet de modération, ainsi que le nombre de variables que nous avons retenues, nous a amenés à manipuler les éléments étudiés en divisant les équations selon les différentes cultures organisationnelles auxquelles nous nous intéressons, pour ainsi être en mesure de mieux capter les différences entre les différents contextes organisationnels.

Nous avons constaté que le respect des conditions d'emploi explique davantage l'attitude et les comportements étudiés lorsque la culture organisationnelle perçue par les employés est de type apprenante mettant l'accent sur le fait de *cerner l'apprentissage*. Il en est ainsi pour l'ensemble des comportements, à l'exception du silence prosocial qui est davantage expliqué par les conditions d'emploi lorsque la culture est de type apprenante axée sur la *responsabilisation des individus*. Les résultats diffèrent entre les comportements étudiés lorsqu'il est question des types de cultures organisationnelles dans lesquels le respect des conditions d'emploi est moins explicatif. Pour le cynisme cognitif, le respect des conditions d'emploi explique moins cette attitude lorsque les employés perçoivent être dans une culture apprenante priorisant le *leadership stratégique*. Pour la voix d'acquiescement et la voix prosociale, les résultats montrent que ces comportements sont moins expliqués dans une culture organique favorisant le *changement dans le groupe de travail*. En ce qui a trait à la voix défensive et au silence prosocial, c'est plutôt dans une culture bureaucratique axée sur les *règles et les régulations* que ces comportements sont moins expliqués par les conditions d'emploi, alors que pour le silence d'acquiescement et le silence défensif, c'est dans une culture bureaucratique mettant l'emphase sur la *hiérarchie et la spécialisation des rôles*.

Nous avons aussi constaté que l'influence des conditions d'emploi varie en fonction des différentes cultures étudiées. Certaines conditions d'emploi ont une influence plus marquée. Parmi celles-ci, rappelons que le non respect de conditions d'emploi liées à

l'*atmosphère sociale* se manifeste dans tous les types de cultures organisationnelles comme ayant une incidence sur des comportements individuels à connotation négative, soit les dimensions *apprentissage continu* (voix défensive), *communication et dialogue* (voix d'acquiescement, voix défensive, silence d'acquiescement, silence défensif), *collaboration et apprentissage* (voix défensive, silence défensif), *cerner l'apprentissage* (cynisme cognitif, voix d'acquiescement, voix défensive), *responsabiliser les individus* (voix défensive, silence d'acquiescement), *connecter l'organisation* (voix d'acquiescement, voix défensive, silence d'acquiescement), et *leadership stratégique* (voix défensive, silence d'acquiescement, silence défensif) de la culture apprenante, les dimensions *règles et régulations* (cynisme cognitif, voix d'acquiescement, voix défensive, silence d'acquiescement, silence défensif), et *hiérarchie et spécialisation des rôles* (cynisme cognitif, voix d'acquiescement, voix défensive, silence d'acquiescement, silence défensif) de la culture bureaucratique, ainsi que les dimensions *flexibilité et adaptation* (cynisme cognitif, voix d'acquiescement, voix défensive, silence d'acquiescement, silence défensif) et *changement dans le groupe* (cynisme cognitif, voix d'acquiescement, silence d'acquiescement) de la culture organique. Le respect de conditions en lien avec le *développement externe* apparaît dans les dimensions *collaboration et apprentissage* (voix prosociale, silence défensif, silence prosocial), *cerner l'apprentissage* (voix prosociale), *responsabiliser les individus* (silence prosocial), *connecter l'organisation* (voix prosociale, silence prosocial) et *leadership stratégique* (voix prosociale, silence prosocial) de la culture apprenante, ainsi que dans les dimensions *règles et régulations* (voix prosociale) et *hiérarchie et spécialisation des rôles* (voix prosociale, silence défensif) de la culture bureaucratique. En ce qui a trait à la dimension *flexibilité et adaptation* de la culture organique, nous constatons que le non respect de conditions liées au *développement externe* a un impact sur la voix d'acquiescement, alors que le respect de ces mêmes conditions influence la voix prosociale. Le non respect de conditions liées au *contenu d'emploi* se manifeste quant à lui dans les dimensions *apprentissage continu* (silence défensif), *communication et dialogue* (silence défensif, silence prosocial), et *cerner l'apprentissage* (voix défensive, silence défensif) de la culture apprenante, ainsi que dans la dimension *flexibilité et adaptation* (silence d'acquiescement, silence défensif, silence prosocial) de la

culture organique. Nous constatons également, toujours par rapport aux conditions liées au *contenu d'emploi*, que le respect de ces conditions exerce une influence dans les dimensions *responsabiliser les individus* (voix prosociale) et *leadership stratégique* (voix d'acquiescement) de la culture apprenante, dans la dimension *changement dans le groupe* (voix prosociale) de la culture organique, ainsi que la dimension *règles et régulations* (voix prosociale) de la culture bureaucratique.

En ce qui a trait au non respect de conditions liées à l'*équilibre travail-famille*, nous l'avons observé dans les dimensions *communication et dialogue* (silence prosocial), *collaboration et apprentissage* (silence prosocial) et *responsabilisation des individus* (silence prosocial) de la culture apprenante, ainsi que dans les dimensions *règles et régulations* (silence prosocial) et *hiérarchie et spécialisation des rôles* (voix défensive) de la culture bureaucratique. Nous constatons aussi, toujours par rapport aux conditions relatives à l'*équilibre travail-famille*, que le respect de ces conditions a une influence sur le cynisme cognitif dans la dimension *changement dans le groupe* de la culture organique. Notons le non respect de conditions relatives à l'*étroitesse* qui se manifeste dans les dimensions *communication et dialogue* (voix prosociale), *cerner l'apprentissage* (voix prosociale), *responsabiliser les individus* (voix prosociale), et *connecter l'organisation* (voix prosociale) de la culture apprenante, ainsi que dans la dimension *flexibilité et adaptation* (voix prosociale) de la culture organique. Également, nous constatons que dans la dimension *communication et dialogue* de la culture apprenante, c'est le respect de conditions liées à l'*étroitesse* qui influence la voix défensive. Pour ce qui est du non respect de conditions relatives à la *performance dynamique*, il est répandu dans la dimension *apprentissage continu* (cynisme cognitif) de la culture apprenante, dans la dimension *flexibilité et adaptation* (voix défensive) de la culture organique, et dans les dimensions *règles et régulations* (cynisme cognitif) et *hiérarchie et spécialisation des rôles* (cynisme cognitif) de la culture bureaucratique. Toujours par rapport à ces conditions d'emploi, nous constatons une influence de leur respect dans les dimensions *communication et dialogue* (silence prosocial) et *cerner l'apprentissage* (silence prosocial) de la culture apprenante,

ainsi que dans la dimension *flexibilité et adaptation* (voix défensive) de la culture organique.

D'autres conditions d'emploi semblent moins répandues. Le non respect de conditions en lien avec le *développement interne* apparaît lorsque la culture apprenante est axée sur le fait de *connecter l'organisation* (silence prosocial), et sur le *leadership stratégique* (silence prosocial), ainsi que lorsque la culture bureaucratique est axée sur la *hiérarchie et la spécialisation des rôles* (voix défensive). Dans une culture bureaucratique axée sur les *règles et les régulations*, nous constatons une influence du respect de ces conditions (voix d'acquiescement). Le non respect de conditions liées à la *stabilité* se manifeste dans la dimension *cerner l'apprentissage* (voix prosociale) de la culture apprenante, ainsi que dans les dimensions *règles et régulations* (voix prosociale) et *hiérarchie et spécialisation des rôles* (voix prosociale) de la culture bureaucratique. Finalement, le non respect de conditions relatives aux *récompenses financières* se manifeste dans les dimensions *communication et dialogue* (cynisme cognitif) de la culture apprenante, et *flexibilité et adaptation* (cynisme cognitif) de la culture organique.

Et donc, malgré une variation de l'influence des conditions d'emploi en fonction des différentes cultures organisationnelles étudiées, ainsi que du fait qu'il s'agit d'une influence du respect et du non respect, nous constatons que les conditions d'emploi liées à l'*atmosphère sociale*, au *développement externe*, ainsi qu'au *contenu d'emploi* sont plus répandues.

5.3. Intérêt de la théorie du contrat psychologique et rôle modérateur de la culture organisationnelle

Jusqu'à maintenant, nous avons discuté principalement des comportements étudiés, notamment leur manifestation et leur relation avec la culture organisationnelle et le non respect du contrat psychologique, ainsi que de la congruence personne-organisation. Nous

avons ainsi tenté de mettre à jour certaines contributions de cette thèse. Il reste toutefois encore des questions en suspens auxquelles nous allons nous attarder. Quel est l'intérêt d'un indice global de respect du contrat psychologique par rapport à des conditions d'emploi particulières? Quel est l'intérêt de la modélisation? La culture organisationnelle exerce-t-elle un effet direct ou un effet indirect?

5.3.1. La rupture du contrat psychologique : Indice global de respect ou conditions d'emploi?

Un des principaux aspects de la théorie du contrat psychologique sur lequel se sont concentrées de nombreuses recherches est la rupture. La recension des écrits a d'ailleurs fait ressortir à ce sujet une diversité de visions et d'opérationnalisations. Rappelons que jusqu'à maintenant, une grande partie des écrits antérieurs se sont attardés à une mesure globale de la rupture du contrat psychologique à l'aide de questions générales. Pensons alors aux études de Robinson et Rousseau (1994), de Robinson et Morrison (2000), de Rousseau (2000), ainsi que de Johnson et O'Leary-Kelly (2003). D'autres encore se sont concentrés sur une liste d'items spécifiques, tels que Robinson, Kraatz, et Rousseau (1994), Lester et Kickul (2001), Kickul (2001), Kickul et Lester (2001), Kickul, Neuman, Parker, et Finkl (2001), Kickul, Lester, et Finkl (2002), ainsi que Turnley, Bolino, Lester, et Bloodgood (2003). Cette double façon de mesurer la rupture du contrat psychologique nous a amenés à nous questionner sur l'intérêt de prendre en considération les motifs de rupture du contrat psychologique par rapport à un indice global de rupture et ce, en discutant notamment des propriétés psychométriques de ces deux types de mesures. Nous considérons cette question en abordant d'abord l'intérêt d'examiner la rupture par ces deux conceptualisations. Par la suite, nous discutons de l'ampleur du respect des conditions d'emploi du contrat psychologique.

5.3.1.1. Intérêt d'un indice global de respect par rapport à des conditions d'emploi

Rappelons que nous avons mesuré la rupture du contrat psychologique par deux mesures directes de respect des engagements, soit un indice global de respect construit à partir de la moyenne des indicateurs retenus, ainsi que par le respect de neuf dimensions des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique construites à partir de vingt-six indicateurs issus des écrits antérieurs. Nous nous sommes attardés aux propriétés psychométriques de ces indices en allant plus loin que ce que les écrits antérieurs ont rapportés, notamment en considérant la validité de convergence, la validité discriminante et l'ajustement des modèles de mesure à la réalité des données et ce, lorsque ces analyses pouvaient être réalisées. Les résultats obtenus nous amènent à nous demander si un type de mesure possède des propriétés psychométriques plus élevées.

Nous constatons que de façon générale, les propriétés psychométriques de l'indice global de respect du contrat psychologique et des indices de respect des conditions d'emploi sont bonnes. En ce qui a trait à la cohérence interne, nous constatons que sur les huit conditions de respect pour lesquelles cette analyse était possible, six présentent un niveau de cohérence interne élevé, et ce, autant avec le alpha de Cronbach (1951) qu'avec le Rhô de Jöreskog (1971). Nos résultats sont dans la même lignée que ceux de Rousseau (2000), ainsi que de De Vos, Buyens, et Schalk (2003). Rappelons, tel que nous l'avons déjà mentionné, que notre recours au coefficient Rhô de Jöreskog (1971) renforce à notre avis nos résultats, puisque ce coefficient se base sur les contributions factorielles et est moins sensible au nombre d'items contenus dans l'échelle. De la même façon que Rousseau (2000) et De Vos, Buyens, et Schalk (2003), nos résultats montrent que deux dimensions présentent un plus faible niveau de cohérence interne, soit les dimensions *récompenses financières* et *étroitesse*. Nous constatons que l'indice global de respect du contrat psychologique présente non seulement une bonne cohérence interne, mais que cette dernière est plus élevée que les conditions de respect prises individuellement. Nous croyons que ce résultat peut s'expliquer en partie par le nombre d'items plus élevé et ce, même si le Rhô de Jöreskog (1971) indique la même chose. C'est pourquoi la cohérence interne est à

notre avis insuffisante pour conclure en la supériorité d'un indice global de respect par rapport à des conditions d'emploi.

Relativement à la validité de convergence, elle est rencontrée pour la majorité des indices, sauf pour les dimensions *récompenses financières, étroitesse, développement externe*, ainsi que l'indice global de respect où le niveau est plus faible. Rappelons que Fornell et Larcker (1981) suggèrent deux critères pour parler d'une bonne validité de convergence. Or, nos résultats montrent que les éléments précédents n'en rencontrent qu'un seul, soit celui du ratio critique, ce qui explique le niveau plus faible que nous avons constaté. Pour ce qui est de la validité discriminante, nous observons qu'elle est bonne, ce qui signifie que les conditions d'emploi sont des construits distincts. Rappelons que nous ne pouvions en faire la vérification pour l'indice *Stabilité*, ainsi que l'indice global de respect.

Nous constatons également que l'ajustement des modèles de mesure de respect des conditions d'emploi et de respect global à la réalité des données sont imparfaits. Nous pourrions alors être portés à conclure à leur mauvaise qualité. Nos résultats doivent toutefois être nuancés. Rappelons que ces échelles sont en développement. Nous les avons créées à partir d'échelles issues des écrits antérieurs, notamment Rousseau (2000), ainsi que De Vos, Buyens, et Schalk (2003). Or, tel que le rapportent Roussel, Durrieu, Campoy, et El Akremi (2002), il est permis en recherche d'avoir de moins bons résultats lors de la création d'échelles. Et donc, nos résultats représentent une avancée intéressante, malgré le fait qu'il reste du travail à faire.

Allons encore plus loin. La vérification de l'ajustement des deux modèles de mesure semble suggérer que le fait d'adopter une mesure de respect du contrat psychologique par des conditions d'emploi particulières serait une meilleure idée que d'avoir recours à un indice global seul. Nous en venons à cette conclusion, puisque même si l'ajustement du modèle de mesure de respect des conditions d'emploi est encore imparfait, il semble plus

fort que l'ajustement du modèle de mesure de respect global, notamment à la lumière des indices incrémentaux et de parcimonie retenus.

5.3.1.2. Ampleur du non respect du contrat psychologique

L'intérêt porté au non respect des conditions d'emploi, ainsi qu'au non respect global ne réside pas uniquement dans les propriétés psychométriques de ces échelles, mais également par rapport à leur ampleur dans l'administration publique fédérale. Précisons que nous ne reviendrons pas en détails dans cette section sur leurs effets respectifs sur les attitudes et les comportements étudiés, cet élément ayant été abordé antérieurement.

Nous constatons que les employés perçoivent que leur employeur semble avoir moins respecté les conditions ayant principalement trait au *développement externe*, aux *récompenses financières*, au *développement interne*, à *l'étroitesse*, ainsi qu'à la *performance dynamique*. Ces résultats ne signifient pas que l'employeur a respecté complètement les autres conditions, mais plutôt que ces éléments sont perçus par les employés comme étant les moins respectés par leur employeur. Cela signifie que selon les employés, les employeurs ont moins respecté leurs engagements principalement par rapport à l'employabilité externe en termes d'affectations de travail, d'occasions d'emploi et de soutien au développement d'habiletés, par rapport aux hausses salariales, aux avantages et aux primes, aux occasions d'avancement et de promotion dans le ministère/agence, d'une implication et d'une formation limitée au poste et au ministère/agence, ainsi que par rapport au soutien pour atteindre des hauts niveaux de rendement et des objectifs de plus en plus exigeants.

Sans faire un retour sur l'impact du non respect des conditions d'emploi sur les comportements étudiés, nous croyons intéressant de mentionner qu'à l'exception des conditions d'emploi liées à la *performance dynamique*, ce ne sont pas les conditions qui sont perçues par les employés comme étant les moins respectées qui ont un impact déterminant sur le cynisme cognitif, les trois types de voix, le silence d'acquiescement et le

silence défensif. Rappelons que le non respect de conditions relatives à l'*atmosphère sociale* semble avoir un impact plus marqué sur les comportements étudiés. Peut-on alors penser que certaines conditions d'emploi importent davantage pour les employés? À notre avis, nos résultats peuvent être le reflet que le non respect par l'employeur de certaines conditions d'emploi affecte davantage les comportements individuels parce que ces conditions sont plus importantes aux yeux des employés. Notre étude n'ayant pas pour objet de s'attarder à cet aspect, nous croyons qu'il serait intéressant d'y porter attention dans des recherches futures.

Même si nous nous intéressons au non respect des conditions d'emploi, nous croyons que nous ne pouvons ignorer les conditions d'emploi qui sont perçues par les employés comme étant les plus respectées. Nous constatons alors que ce sont les conditions relatives à la *stabilité d'emploi*, à l'*atmosphère sociale*, à l'*équilibre travail-famille*, ainsi qu'au *contenu d'emploi*. En ce qui a trait à la *stabilité d'emploi*, ce résultat n'est pas surprenant. Notre recherche se déroule dans le secteur public, un secteur d'emploi reconnu pour la sécurité d'emploi acquise depuis plusieurs décennies. Même si aujourd'hui, selon le Bureau du vérificateur général du Canada (2001), cette notion n'existe encore qu'à un niveau théorique, cette pratique est encore largement implantée dans les valeurs organisationnelles. L'*atmosphère sociale* fait référence à l'ambiance de travail, aux relations avec les collègues, ainsi qu'aux relations avec l'employeur, alors que le *contenu d'emploi* a trait à l'autonomie, aux responsabilités et à l'utilisation des compétences par les employés. Pour ce qui est de l'*équilibre travail-famille*, ces conditions ont trait au respect de la situation personnelle, ainsi qu'à la possibilité de concilier la vie professionnelle et la vie privée. Ces éléments rejoignent les nouvelles valeurs de la main-d'œuvre contemporaine. Leur respect et leur non respect, tel que nous l'avons constaté, ont donc un impact important sur les employés.

Nos résultats sont dans la même lignée que ce qui a été observé dans les études antérieures qui avaient procédé non pas par dimensions du contrat psychologique, mais plutôt par items spécifiques. À ce sujet, Robinson et Rousseau (1994) ont réalisé une étude

longitudinale auprès d'anciens étudiants d'un programme de maîtrise en administration des affaires. Les données qualitatives obtenues ont révélé que les éléments les plus fréquemment touchés par la rupture du contrat psychologique ont principalement trait à la formation et au développement, à la rémunération, aux promotions et à la nature de l'emploi.

De leur côté, Turnley et Feldman (1998) ont observé, chez des gestionnaires et des employés de niveaux exécutifs, que la rupture du contrat psychologique touche davantage la sécurité d'emploi, la contribution aux décisions, les opportunités d'avancement, les bénéfices de soins de santé, ainsi que les responsabilités et le pouvoir. Kickul (2001), ainsi que Kickul, Neuman, Parker, et Finkl (2001) ont effectué une étude auprès d'employés inscrits à temps partiel dans un programme de maîtrise en administration des affaires. Ils ont observé que les promesses les moins respectées par les employeurs sont relatives aux opportunités de promotion et d'avancement, au mentorat et à l'orientation de carrière, à une bonne définition des responsabilités d'emploi, au salaire et aux bonus liés à la performance, à la reconnaissance des accomplissements, à une charge de travail raisonnable, à un salaire compétitif, ainsi qu'à la participation à la prise de décisions. Lester et Kickul (2001) ont eux aussi effectué une étude auprès d'employés à temps plein inscrits à temps partiel dans un programme de maîtrise en administration des affaires. Ils ont observé que la rupture du contrat psychologique a davantage touché la compétence de la gestion, une communication ouverte et honnête, un salaire et des bonus liés au rendement, un travail significatif, des buts et des directions clairs, ainsi que des opportunités de promotion et d'avancement.

Notre recours à des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique nous amène également à constater l'existence de différents types de relations d'emploi, ce que nous ne pouvons faire avec un indice global de respect du contrat psychologique. Rappelons que la plupart des écrits jusqu'à aujourd'hui ont abordé cet aspect sur la base des types de contrats psychologiques de MacNeil (1985), soit relationnel et transactionnel. Or, nos résultats nous amènent à penser que Rousseau (1995) semble sur la bonne piste en proposant de nouveaux types de contrats psychologiques qui s'ajoutent aux types

traditionnels de MacNeil (1985). Nous avons effectivement constaté qu'il existe un contrat psychologique transactionnel, puisque parmi les conditions les moins respectées se trouvent des conditions relatives aux *récompenses financières* et à l'*étroitesse*. Or, le non respect de conditions ayant trait au *développement interne*, à la *performance dynamique* et au *développement externe* s'apparente davantage au contrat psychologique de type équilibré de Rousseau (1995, 2000). Ce type de contrat psychologique contemporain est décrit par Rousseau (2000) comme étant à long terme, dynamique, favorisant l'engagement et l'intégration des employés, et offrant notamment des opportunités de développement continu, un soutien mutuel entre l'employé et son employeur et une rémunération basée sur la performance. Est-ce à dire alors que la relation d'emploi actuelle est davantage transactionnelle ou même hybride? Nous croyons ici que la prudence s'impose. Nos résultats montrent que parmi les conditions qui sont davantage respectées par l'employeur se trouvent notamment celles relatives à l'*équilibre travail-famille*, à l'*atmosphère sociale* et à la *stabilité*, soit des promesses de nature davantage relationnelle.

Ces résultats trouvent leur utilité dans le contexte actuel de la relation d'emploi en mutation. Ils mettent en lumière l'existence de nouveaux types de contrats psychologiques, comme le contrat psychologique équilibré de Rousseau (1995), qui emprunte des éléments aux deux types de contrats psychologiques plus traditionnels que sont les contrats psychologiques relationnel et transactionnel. La relation d'emploi relationnelle ne semble donc pas avoir cédé sa place à une relation exclusivement transactionnelle. Ce sont plutôt de nouveaux éléments plus relationnels qui font leur apparition, tels que l'*équilibre travail-famille* et l'*atmosphère sociale*. Dans ce contexte, les employeurs doivent adapter leurs pratiques de gestion des ressources humaines pour répondre à ces attentes émergentes des employés. Le défi vaut également pour l'administration publique fédérale qui fait face à des déficits importants : départs massifs à la retraite, sous-représentation des jeunes, et concurrence accrue des entreprises privées, pour n'en nommer que quelques-uns. Les résultats obtenus montrent donc que l'administration publique fédérale, pour répondre aux attentes de ses employés, devrait mettre davantage l'accent sur des pratiques favorisant notamment le développement interne et l'employabilité, des pratiques de rémunération

basées sur le rendement et de bons avantages sociaux, davantage de soutien offert aux employés, moins de responsabilités en emploi, ainsi que sur une meilleure définition des emplois.

5.3.2. Rôle modérateur de la culture organisationnelle : intérêt de la modélisation

L'inclusion de facteurs contextuels dans la théorie du contrat psychologique constitue un autre élément renforçant son intérêt comme cadre explicatif des changements observés dans la relation d'emploi. Jusqu'à maintenant, la presque totalité des écrits s'étaient concentrés sur le rôle intervenant de la justice organisationnelle (Turnley & Feldman, 1998; Robinson & Morrison, 2000; Kickul, 2001; Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001; Kickul, Lester, & Finkl, 2002). Notre considération de la culture organisationnelle ajoute à la compréhension du contrat psychologique et de sa rupture.

Sans revenir en détails sur les résultats que nous avons déjà présentés ultérieurement, rappelons qu'il est ressorti de notre étude que la culture organisationnelle exerce un rôle modérateur dans la relation entre le respect global du contrat psychologique et la voix défensive, la voix prosociale, le silence d'acquiescement, le silence défensif et le silence prosocial. Cet effet modérateur est toutefois négligeable. De plus, elle façonne une vision de la relation d'emploi, puisque l'influence des conditions d'emploi varie à travers les types de cultures organisationnelles étudiés. La congruence personne-organisation exerce elle aussi un rôle modérateur. Elle modère la relation entre le respect global du contrat psychologique et le cynisme cognitif. Également, elle modère la relation entre le respect de certaines conditions d'emploi et certains comportements étudiés. C'est le cas pour les conditions relatives au développement interne et le cynisme cognitif, les conditions liées aux récompenses financières et la voix défensive, celles qui ont trait à la stabilité et le silence défensif, ainsi que les conditions d'emploi en lien avec l'équilibre travail-famille et le silence prosocial. Cet examen de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation nous permet d'avancer que la théorie du contrat psychologique

demeure un cadre théorique plus intéressant que les théories initiales pour comprendre la relation d'emploi. Rappelons également que nous avons constaté que la culture organisationnelle et la congruence personne-organisation sont des déterminants des comportements étudiés. En effet, certains types de cultures organisationnelles influencent le cynisme cognitif, la voix d'acquiescement, la voix défensive, et les trois types de silence. De son côté, l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture de l'organisation détermine le cynisme cognitif, les trois types de voix, le silence d'acquiescement et le silence défensif.

La considération de l'effet direct et de l'effet de modération de la culture organisationnelle sur le cynisme cognitif, les trois types de voix et les trois types de silence offre à notre avis l'opportunité de dégager l'importance de ces effets sur chacun des comportements étudiés. À la lumière des résultats obtenus par la comparaison de l'effet modérateur et des effets directs des onze dimensions de cultures organisationnelles, nous croyons pouvoir avancer que la culture organisationnelle semble exercer un effet direct plus important sur le cynisme cognitif, les trois types de voix, et les trois types de silence, que l'effet de modération observé. Doit-on conclure que le cynisme cognitif, les trois types de voix, et les trois types de silence sont davantage suscités par la culture de l'organisation qu'influencés par cette dernière? Nous ne croyons pas pouvoir être aussi catégorique, puisque notre étude présente une des premières vérifications empiriques du rôle de la culture organisationnelle dans la dynamique de la relation d'emploi. Nous croyons que Argyris (1960), Rousseau (1995), ainsi que Thomas, Au, et Ravlin (2003) peuvent être sur la bonne voie en suggérant une influence indirecte de la culture organisationnelle dans la dynamique de la rupture du contrat psychologique et de ses conséquences, mais que des études empiriques subséquentes sont nécessaires.

Comme nous l'avons fait pour la culture organisationnelle, la considération de l'effet direct et de l'effet de modération de la congruence personne-organisation sur le cynisme cognitif, les trois types de voix et les trois types de silence nous offre à notre avis l'opportunité de dégager l'importance de ces effets sur chacune des variables dépendantes.

À la lumière des résultats obtenus, nous croyons pouvoir avancer que la congruence personne-organisation semble exercer un effet direct plus important que l'effet de modération sur le cynisme cognitif, les trois types de voix et les trois types de silence. Doit-on conclure que le cynisme cognitif, la voix et le silence sont davantage suscités par la congruence entre les valeurs individuelles et la culture de l'organisation que par la relation individuelle d'emploi? Nous croyons qu'il faut ici faire preuve de prudence et nous suggérons de continuer également les recherches à cet effet.

Allons encore plus loin. Il semblerait donc que les employés présenteraient un meilleur ajustement à l'environnement de travail lorsqu'ils ont une bonne congruence personne-organisation. Ces éléments s'apparentent à ce qui a été montré relativement à la culture de l'organisation, ce qui peut s'expliquer en partie par le fait que la congruence personne-organisation lui est implicite. Or, les effets respectifs de ces deux éléments contextuels sont-ils réellement les mêmes? Cette question a été soulevée par des recherches récentes, notamment Masterson et Stampers (2003), ainsi que Verquer, Beehr, et Wagner (2003) qui ont fait ressortir le besoin de traiter des effets respectifs de la congruence personne-organisation et de la culture organisationnelle dans la dynamique du contrat psychologique.

Nous avons constaté que l'effet direct de la congruence personne-organisation et de la culture organisationnelle est plus important que leur effet de modération. Allons encore plus loin. Nous croyons pouvoir avancer que de façon générale, l'effet direct de la congruence personne-organisation est également plus important que l'effet direct de la culture organisationnelle. À notre avis, ces résultats mettent en exergue l'importance non seulement de l'accueil et de la socialisation des employés, mais également du fait que tout changement de culture organisationnelle doit s'effectuer en conformité avec les valeurs individuelles ou encore chercher à opérer un changement de valeurs chez les employés. Ainsi, les organisations ont moins de chances de voir apparaître des comportements à connotation négative chez les employés.

Même si nos résultats semblent indiquer que peu importe la culture organisationnelle dans laquelle nous nous trouvons, c'est le respect du contrat psychologique qui importe, ils ne remettent pas en question à notre avis notre modélisation de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation comme élément modérateur dans la dynamique du contrat psychologique et de sa rupture. Notre étude constitue une des premières tentatives de vérification empirique du rôle de la culture organisationnelle dans la théorie du contrat psychologique, les écrits antérieurs étant restés pour la plupart à un niveau normatif. Nous croyons donc que des recherches empiriques subséquentes devraient être effectuées avant de rejeter cette modélisation, qui a d'ailleurs montré un rôle intervenant, quoique négligeable, de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation.

5.4. Limites de la recherche et pistes de recherches futures

Comme toute recherche, la nôtre accuse plusieurs limites, en plus d'ouvrir la voie à des pistes de recherche futures. Nous allons donc consacrer cette dernière section à discuter de ces éléments. La mesure des concepts de voix et de silence constitue une première limite. Par souci d'économie de temps de réponse, nous avons utilisé une échelle abrégée de l'échelle de Van Dyne, Ang, et Botero (2003) pour mesurer les trois types de voix et les trois types de silence. Notre échelle abrégée comportait deux indicateurs pour chacun des types de voix et de silence. De plus, les échelles de voix et de silence de Van Dyne, Ang, et Botero (2003) ont fait l'objet de peu de démonstrations empiriques à ce jour. Malgré cela, et compte tenu qu'une procédure d'élimination est courante lors de recherches effectuées par questionnaire, nous avons tout de même obtenu de bons indicateurs de cohérence interne pour la voix prosociale et le silence d'acquiescement. Ajoutons à ces éléments que l'étude conceptuelle de Van Dyne, Ang, et Botero (2003) est sérieuse et encore la seule à ce jour à proposer un tel outil de mesure. En nous attardant à trois types de voix et à trois types de silence tel que le suggèrent Van Dyne, Ang, et Botero (2003), ainsi que Vakola et Bouradas (2005), nous avons pu montrer, malgré les corrélations observées qui ne font toutefois pas état de multicolinéarité, que ce sont des concepts multidimensionnels, et non

des extrémités opposées d'un continuum. Nous croyons donc que ces échelles devraient faire l'objet de davantage d'utilisation empirique dans des recherches futures, possiblement en utilisant l'ensemble des items proposés, ce qui permettrait également, toujours selon Van Dyne, Ang, et Botero (2003), de vérifier la validité de construit.

Dans le même ordre d'idées, le fait que la considération de la voix et du silence comme comportements individuels soit une tendance encore récente, nous amène à suggérer, comme Farrell et Rusbult (1992), LePine et Van Dyne (1998), Milliken, Morrison, et Hewlin (2003), ainsi que Vakola et Bouradas (2005), de s'intéresser dans le futur aux différents types d'employés qui sont les plus susceptibles de présenter ces comportements, ainsi qu'aux caractéristiques organisationnelles qui les influencent. Les caractéristiques individuelles et de la relation d'emploi auxquelles nous nous sommes attardées, tout comme notre considération de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation comme déterminant de ces comportements, constituent d'ailleurs une avancée dans cette direction. Également, comme les types de voix et de silence sont basés sur des motivations individuelles, à la façon de Van Dyne, Ang, et Botero (2003), nous croyons qu'il serait intéressant d'étendre ces types de comportements en considérant d'autres motivations, notamment la confusion, l'anxiété, la colère, ou encore la vengeance. De même, en ce qui a trait au cynisme cognitif, nous croyons qu'il serait intéressant, tout comme Jonhson et O'Leary-Kelly (2003), de s'attarder aux autres formes de cynisme, soit affective et comportementale, surtout dans le contexte de la rupture du contrat psychologique.

Ces premiers éléments nous amènent à entrer plus en détails dans la question du nombre d'items contenu dans une échelle. Cohen, Cohen, West, et Aiken (2003) suggèrent d'avoir des échelles qui comptent un minimum de trois items pour avoir la possibilité d'étudier les propriétés psychométriques, ainsi que de réaliser les analyses statistiques. En effet, certaines analyses sont sensibles au nombre d'items, tels que le calcul de la cohérence interne par le coefficient alpha de Cronbach (1951), la réalisation de modèles structurels, ou la vérification de la validité de convergence pour n'en nommer que quelques-unes. Comme

certaines de nos échelles, notamment celles de la voix, du silence, de certaines dimensions de la culture organisationnelle, ainsi que de certaines conditions d'emploi, comptaient moins de trois indicateurs, il nous a été impossible de réaliser certaines analyses statistiques portant sur la qualité des échelles. Dans les limites du possible, nous suggérons que des recherches futures aient recours à des échelles comptant un minimum de trois items, notamment pour la culture organisationnelle et les conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique, ce qui ne peut qu'ajouter à la force des résultats obtenus. Et même, nous suggérons qu'un nombre de quatre items seraient encore plus intéressant, puisqu'il nous permettrait d'obtenir des échelles plus robustes au point de vue culturel, rendant leur utilisation possible à une plus grande échelle. Cette limite ne signifie pas que nos analyses n'avaient pas lieu d'être. Comme nous l'avons souligné à diverses reprises, nos modèles représentent des développements intéressants, ce qui nous permet de continuer.

Dans la même lignée, nous avons observé que certaines échelles présentaient de moins bonnes propriétés psychométriques, notamment le cynisme cognitif, certaines dimensions de la culture organisationnelle, ou certaines conditions d'emploi et ce, par rapport à la validité de convergence ou à l'ajustement des modèles structurels à la réalité des données. Pour la plupart, ces échelles ont été créées il y a plusieurs années. Depuis leur création, le monde du travail et le travailleur en lui-même ont changé. Comme certaines de ces échelles n'ont pas été l'objet de révision depuis leur création, il est possible qu'elles correspondent moins à la réalité contemporaine du monde du travail. Nous croyons alors qu'il pourrait être intéressant de revoir certaines d'entre elles, comme les conditions d'emploi ou les cultures organisationnelles plus traditionnelles comme les cultures organique et bureaucratique.

La généralisation de nos résultats constitue une autre limite. Notre échantillon était constitué d'employés de l'administration publique fédérale de la région de Québec qui se sont portés volontaires pour participer à l'étude. Pour la collecte des données, le Conseil fédéral du Québec a voulu garder la mainmise sur la distribution du questionnaire. Il s'était engagé à la diffuser aux fonctionnaires de l'administration publique fédérale de la région de

Québec ayant accès à Internet. Or, pour des raisons de confidentialité, la liste des fonctionnaires ne nous a pas été fournie. Malgré sa taille, notre échantillon n'est pas représentatif de l'ensemble des employés de la fonction publique fédérale. Néanmoins, dans le contexte de réforme de sa gestion, l'administration publique fédérale offrait un cadre d'étude intéressant pour s'attarder une première fois au rôle de la culture organisationnelle, puisqu'il en offre une diversité.

Une autre limite repose dans l'utilisation d'un questionnaire. Cette méthode de collecte de données comporte généralement des problèmes de variance commune, de désirabilité sociale et ne permet pas une analyse en profondeur des réponses des participants. Elle reste par contre la méthode de collecte de données la plus utilisée en recherche quantitative et permet de rejoindre de grands échantillons. Nous avons administré le questionnaire en ligne via Internet. Précisons que ce nouveau type de méthode de collecte de données est comparable à la méthode traditionnelle par la poste en termes de biais de réponses et de données. De plus, pour contrôler la désirabilité sociale, tel que présenté par Bouchard et Cyr (2005), la directive concernant la confidentialité des données inscrite dans la lettre de présentation et la marche à suivre pour répondre au questionnaire est la méthode que nous avons utilisée.

Plusieurs études qui ont adopté le contrat psychologique comme cadre conceptuel ont privilégié des études longitudinales, principalement parce que le contrat psychologique se transforme au cours de la relation d'emploi et avec les changements qui se produisent dans les organisations. Notre étude était transversale et donc entachée des biais issus du contexte qui prévalait au moment de la collecte des données, sans que nous puissions sciemment en tenir compte, notamment le fait que notre collecte de données s'est déroulée peu de temps après un long conflit de travail qui a amené la grève de plusieurs fonctionnaires fédéraux issus de divers ministères et agences. C'est pourquoique de la même façon que Kickul (2001), ainsi que Turnley, Bolino, Lester, et Bloodgood (2003), nous croyons que des recherches longitudinales seraient une avenue intéressante, nous permettant même de mieux capter le rôle et l'influence de la congruence personne-organisation.

Également, notre étude ne tenait compte que du point de vue de l'employé. Pour mieux comprendre les changements observés dans la perception de la relation d'emploi, nous croyons comme plusieurs auteurs tels que Robinson et Rousseau (1994), Rousseau et Tijoriwala (1998), Kickul, Neuman, Parker, et Finkl (2001), Kickul et Lester (2001), De Vos, Buyens, et Schalk (2003), Tekleab et Taylor (2003), ainsi que Sels, Janssens, et Van Den Brande (2004), que des recherches futures devraient inclure également la perspective de l'employeur. Adopter une telle approche, tel que le mentionnent également Rousseau et Tijoriwala (1998), se heurte toutefois à la difficulté d'identifier qui représente l'employeur. Est-ce le gestionnaire, les membres de la direction générale ou les superviseurs? Dans ce contexte, le fait de s'attarder uniquement à la perspective de l'employé offre tout de même l'avantage d'étudier en détails l'opinion des employés sur le contrat psychologique (Guerrero, 2005). Également, malgré le fait que cet élément constitue une limite de notre recherche, il ne semble pas inapproprié d'avoir mis l'emphase sur le point de vue de l'employé. En effet, au sens de Rousseau (1995), de Morrison et Robinson (1997), ainsi que de McLean Parks, Kidder, et Gallagher (1998), le contrat psychologique constitue la perception de l'employé sur sa relation d'emploi. Récemment, dans cette optique, Zhao, Wayne, Glibkowski, et Bravo (2007) ont même suggéré de continuer à prioriser la perception des employés sur le respect des promesses.

Peu d'études antérieures s'étaient attardées à des motifs précis de rupture du contrat psychologique. Il est possible que cela s'explique par le fait qu'il est difficile de lister des conditions d'emploi universelles. Néanmoins, la considération d'une liste d'items trouve son importance pour les employeurs qui désirent attirer de nouveaux employés, ainsi que retenir les employés actuels, notamment les employés en fin de carrière, ainsi que pour identifier des pratiques de gestion qui ont des impacts importants sur les comportements individuels. De même, le recours à des conditions d'emploi précises permet de faire ressortir les contrats psychologiques contemporains et ainsi de constater l'évolution de la relation d'emploi, tel que nous l'avons fait avec la modélisation de Rousseau (1995). C'est pourquoi nous suggérons, comme Robinson et Rousseau (1994), ainsi que Kickul (2001), que d'autres études par items spécifiques devraient être effectuées dans d'autres milieux de

travail, puisque les sources de rupture varient. De plus, il s'agit d'un aspect encore négligé dans les recherches portant sur la rupture du contrat psychologique, le recours à un indice global étant encore plus répandu. Bien entendu, notre étude constituant une des premières études empiriques comparant l'utilisation d'une mesure globale et d'une mesure par items, des recherches subséquentes s'imposent.

De même, nous mesurons la rupture du contrat psychologique via le non respect des conditions d'emploi. Cette approche est très répandue, mais elle n'offre qu'une image fragmentaire de la relation d'emploi. Il serait donc intéressant, dans des recherches futures, de considérer également le dépassement des promesses, aspect négligé par les recherches antérieures. Cette possibilité trouve son utilité surtout pour les questions de rétention des employés. Dans la même lignée, nous ne nous sommes pas intéressés à l'importance des conditions d'emploi pour les employés. Il est possible que les conditions qui ont le plus d'importance aient des impacts plus marqués, alors que d'autres peuvent ne pas influencer les comportements individuels si elles ne sont pas respectées. Et donc, nous croyons, tout comme Robinson (1996), que cet aspect de l'importance aux yeux des employés devrait être exploré, non pas dans une optique de calcul soustratif pour mesurer la rupture, mais bien dans l'optique de vérifier la différenciation parmi les conditions d'emploi.

Le rôle de la culture organisationnelle dans la dynamique de la relation d'emploi et de l'impact de sa rupture constitue une piste qu'il faut continuer à explorer. En nous y intéressant, tout comme au rôle de la congruence personne-organisation, nous étions en lien avec ce que suggèrent Pate, Martin, et Staines (2003), ainsi que Verquer, Bheer, et Wagner (2003). Nous avons constaté que l'effet déterminant de la culture organisationnelle sur les comportements semble plus important que son effet intervenant dans la relation entre le non respect de la relation d'emploi et les conséquences qui en découlent. Comme notre recherche constitue une des premières tentatives empiriques d'exploration du rôle de la culture organisationnelle, des recherches subséquentes sont nécessaires. Également, mentionnons que la mesure de la culture organisationnelle est éparpillée dans les écrits antérieurs. Nous avons tenté d'aller chercher autant des mesures de la culture plus

traditionnelle, que des mesures de la culture contemporaine. Nous croyons qu'une avenue de recherche intéressante à explorer se trouve également dans le cumul de certaines dimensions relatives à la culture organisationnelle, notamment certaines ayant trait aux cultures organiques et bureaucratiques.

Une autre limite de notre étude se trouve dans l'interprétation de la modération. Encore aujourd'hui, la modération présente des difficultés d'interprétation, qui sont augmentées dans notre recherche par le nombre de dimensions de la culture organisationnelle considérées. L'interaction entre deux variables continues mathématisées par le produit a été soulevée par Baron et Kenny (1986), Cleary et Kessler (1982), ainsi que par Hair, Anderson, Tatham et Black (1998) comme étant une avenue possible de traiter l'effet de modération. L'approche que nous avons adoptée comporte des avantages non négligeables. Elle permet notamment de capturer l'ensemble du phénomène étudié, sans perdre de substance. Bien entendu, l'interprétation devient alors difficile, puisque cela revient à prendre un exemple donné, alors qu'il y a une infinité de réponses (Cohen, Cohen, West, & Aiken, 2003). Le principal inconvénient de la méthode que nous avons retenue réside dans le potentiel d'augmentation des VIF. Or, dans nos analyses, ils n'excédaient pas le seuil de 10 suggéré par Cohen, Cohen, West, et Aiken (2003). Ces éléments justifient le choix de méthode que nous avons adopté. Et donc, le fait de faire état de la présence ou de l'absence d'effet modérateur reste encore approprié. L'interprétation des effets de modération constitue alors une avenue intéressante pour d'autres projets subséquents.

Nous terminons cette section sur des considérations relatives aux divers éléments constitutifs de notre recherche. Nous sommes conscients que notre attention s'est portée davantage vers des comportements individuels néfastes pour l'organisation, notamment le cynisme cognitif, la voix d'acquiescement, la voix défensive, le silence d'acquiescement et le silence défensif, par rapport à des comportements bénéfiques. En fait, notre objectif résidait dans l'intérêt porté à de nouvelles conséquences de la rupture du contrat psychologique, et non pas à différencier l'impact que peut avoir la rupture sur des comportements négatifs et positifs. Ce dernier aspect a d'ailleurs été largement documenté

dans les écrits antérieurs, notamment par rapport à l'engagement organisationnel, la satisfaction d'emploi, les comportements de citoyenneté organisationnelle ou l'intention de quitter.

Également, le silence prosocial est un concept qui n'est pas ressorti dans nos résultats. Nous savions que ce concept pouvait sembler plus problématique, mais compte tenu de l'absence de mesures empiriques sur le silence comme comportement individuel, nous avons pris la décision de le conserver. Nos résultats nous amènent à suggérer de possiblement le réviser. Finalement, parmi nos variables, nos résultats nous amènent à approfondir l'impact de certaines d'entre elles qui ont davantage d'ampleur que ce que nous attendions, notamment le respect par l'employé de ses obligations, ainsi que l'appartenance syndicale.

Conclusion

Cette étude se situait dans le cadre des études qui traitent de la nouvelle relation d'emploi apparue en réponse à l'évolution de l'environnement des organisations depuis les dernières années. En conformité avec les écrits antérieurs, nous avons retenu le cadre théorique du contrat psychologique qui s'impose de plus en plus comme une base explicative des attitudes et des comportements individuels qui résultent des changements observés dans la relation d'emploi. Au cœur de cette théorie se trouve le concept de rupture qui a fait l'objet de plusieurs recherches qui se sont attardées principalement à ses conséquences individuelles et organisationnelles, ainsi qu'à l'influence intervenante dans sa dynamique de facteurs principalement individuels. Des questions restaient toutefois encore en suspens, notamment le peu de démonstrations empiriques des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique, des motifs spécifiques de rupture et de leurs effets, le peu d'intérêt porté à des conséquences de la rupture ayant émergé récemment des écrits, soit le cynisme cognitif, la voix et le silence, ainsi que l'influence intervenante de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation dans la relation entre la rupture du contrat psychologique et ses effets. Dans ce contexte, cette étude avait pour objectif de mieux comprendre les conditions d'emploi dont la rupture engendre des conséquences sur le cynisme cognitif, la voix et le silence, ainsi que de mieux comprendre de quelle façon la culture organisationnelle et la congruence personne-organisation peuvent faire la différence en atténuant les conséquences de la rupture du contrat psychologique. Pour ce faire, nous avons adopté une approche transversale par questionnaire auto-administré via Internet à des employés de l'administration publique fédérale, dont 791 questionnaires ont été retenus. Le contexte de réforme de gestion dans lequel se trouve l'administration publique fédérale, qui touche notamment la relation d'emploi, rendait ce milieu propice à la réalisation de cette recherche.

De façon générale, les résultats obtenus nous ont permis de constater que le non respect global du contrat psychologique et le non respect de conditions liées à l'*atmosphère*

sociale et à la *performance dynamique* conduisent à des comportements néfastes pour l'organisation, notamment le cynisme cognitif, la voix d'acquiescement, la voix défensive, le silence d'acquiescement et le silence défensif. Par ailleurs, le respect global du contrat psychologique et le respect de conditions relatives au *contenu d'emploi* conduisent à un type de comportement bénéfique pour l'organisation, soit la voix prosociale. Ces résultats nous amènent à confirmer nos hypothèses de recherche, exceptée celle relative au silence prosocial.

D'autres caractéristiques du milieu expliquent également certains des comportements étudiés, soit la culture organisationnelle, particulièrement la culture apprenante, ainsi que la congruence personne-organisation, confirmant partiellement nos hypothèses de recherche, sauf pour la voix prosociale et le silence prosocial par rapport à la culture organisationnelle, et le silence prosocial par rapport à la congruence personne-organisation. En fait, nous avons constaté que la culture apprenante, la dimension *flexibilité et adaptation* de la culture organique, ainsi que la dimension *règles et régulations* de la culture bureaucratique, diminuent certains des comportements, notamment le cynisme cognitif, le silence prosocial, la voix d'acquiescement, la voix défensive, le silence d'acquiescement et le silence défensif, alors que la dimension *hiérarchie et spécialisation des rôles* de la culture bureaucratique conduit à la voix défensive et au silence défensif. De son côté, la congruence personne-organisation détermine aussi certains comportements de façon à ce qu'elle diminue la voix d'acquiescement, la voix défensive, le silence d'acquiescement, et le silence défensif, alors qu'elle conduit à la voix prosociale.

Outre les caractéristiques du milieu, nous avons constaté que les caractéristiques individuelles et de la relation d'emploi expliquent considérablement les comportements étudiés, particulièrement le fait de discuter du contrat psychologique en des termes implicites, le fait d'être syndiqué, ainsi que le respect par l'employé de ses obligations. Précisons que le respect par l'employé de ses obligations, le fait de ne pas être syndiqué, ainsi que le fait de ne pas discuter du contrat psychologique en des termes implicites conduisent à un comportement bénéfique pour l'organisation, soit la voix prosociale. Par

contre, c'est plutôt le non respect par l'employé de ses obligations, le fait d'être syndiqué et de discuter du contrat psychologique en des termes implicites qui conduisent à des comportements plus néfastes, notamment la voix d'acquiescement, la voix défensive, le silence d'acquiescement et le silence défensif.

La culture organisationnelle et la congruence personne-organisation, outre leur effet déterminant sur certains comportements étudiés, jouent aussi un rôle modérateur dans la relation entre le respect global du contrat psychologique et certains comportements, confirmant partiellement nos hypothèses de recherche. Ainsi, la culture organisationnelle, particulièrement la culture apprenante, modère la relation entre le respect global du contrat psychologique et la voix défensive, la voix prosociale et les trois types de silence. En ce qui a trait à la congruence personne-organisation, elle modère la relation entre le respect global et le cynisme cognitif. Elle modère aussi la relation entre le respect de certaines conditions d'emploi et certains comportements que nous avons retenus. Plus particulièrement, elle exerce ce rôle modérateur entre les conditions d'emploi relatives au développement interne et le cynisme cognitif, entre les conditions d'emploi liées aux récompenses financières et la voix défensive, entre celles ayant trait à la stabilité et le silence défensif, ainsi qu'entre les conditions d'emploi en lien avec l'équilibre travail-famille et le silence prosocial. Les effets de modération que nous avons observés sont négligeables et moins importants que les effets déterminants de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation sur les comportements étudiés. En divisant les équations de régression, nous avons également constaté que l'influence des conditions d'emploi varie en fonction des différentes cultures organisationnelles étudiées, avec une influence plus marquée des conditions relatives à *l'atmosphère sociale*, au *développement externe*, ainsi qu'*au contenu d'emploi*.

Cette étude offre des contributions à la fois théoriques, empiriques et pragmatiques. Tout d'abord, l'intérêt que nous portons aux conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique semblent indiquer l'existence de nouveaux types de contrats psychologiques au sens de Rousseau (1995), notamment le contrat psychologique équilibré, ainsi que de faire ressortir les conditions d'emploi et leurs effets sur les comportements des employés.

Également, cela nous a permis de mettre à jour l'importance de certaines pratiques de gestion des ressources humaines qui visent des comportements moins visibles, soit des pratiques relatives principalement à l'atmosphère sociale, à la performance dynamique et au contenu d'emploi. La considération des conditions d'emploi semble ainsi plus intéressante au point de vue empirique et pragmatique par rapport à un indice de rupture globale. Notre considération de la culture organisationnelle offre une autre contribution. Elle ajoute à notre compréhension du contrat psychologique et de sa rupture, nous permettant ainsi d'avancer que la théorie du contrat psychologique demeure un cadre théorique plus intéressant que les théories initiales pour comprendre la relation d'emploi. De plus, nous l'avons examiné à partir de plusieurs échelles éparpillées dans les écrits antérieurs. Finalement, parmi les principales contributions, s'ajoute l'intérêt que nous avons porté à des comportements qui ont émergé récemment.

Bien entendu, notre étude accuse quelques limites, notamment au niveau de la mesure des concepts de voix et de silence, de la généralisation des résultats, de l'utilisation d'un questionnaire comme méthode de collectes de données, du caractère transversal de la méthodologie, ainsi que de la considération du seul point de vue des employés. Il en ressort néanmoins qu'il reste encore du travail à faire pour des recherches ultérieures. À ce sujet, nous avons fait mention de continuer à explorer les rôles respectifs de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation, ainsi que de poursuivre l'exploration empirique de la voix et du silence. Il serait aussi intéressant de considérer d'autres formes de cynisme. Finalement, des recherches ultérieures pourraient s'intéresser à la perspective de l'employeur.

Bibliographie

ADAMS, J.S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Psychology*, Vol. 2, 267-299.

ALLEN, D.G., MOFFITT, K.R., & WEEKS, K.P. (2005). Turnover intentions and voluntary turnover: The moderating roles of self-monitoring, locus of control, proactive personality, and risk aversion. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 (5), 980-990.

ANDERSSON, L.M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, Vol. 49 (11), 1395-1418.

ANDERSSON, L.M. & BATEMAN, T.S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18 (5), 449-469.

ANDERSON, N. & SCHALK, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, 637-347.

ARGYRIS, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, Ill.: The Dorsey Press, inc.

ARNOLD, J. (1996). The psychological contract: A concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5 (4), 511-520.

AROGYASWAMY, B. & BYLES, C.M. (1987). Organizational culture: Internal and external fits. *Journal of Management*, Vol. 13 (4), 647-658.

ATKINSON, J.W. (1958). Towards experimental analysis of human motivation in terms of motives, expectancies, and incentives. P. 288-305, *ds* Atkinson, J.W. (ed.) *Motives if fantasy, action, and society*. New York: Van Nostrand Reinhold.

BACHRACH, D.G., POWELL, B. C., RICHEY, R.G., & BENDOLY, E. (2006). Organizational citizenship behaviour and performance evaluations: Exploring the impact of task interdependence. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 (1), 193-201.

BAMBERGER, P. & MESHOULAM, I. (2000). *Human Resource Strategy*. Thousand Oaks: Sage.

BARJOU, B. (1997). *Faites le point sur votre employabilité*. Paris : Les Éditions d'Organisation.

BARNARD, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA : Harvard University Press.

BARON, R.M. & KENNY, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51 (6), 1173-1182.

BARRICK, M.R., PARKS, L., & MOUNT, M.K. (2005). Self-monitoring as a moderator of the relationships between personality traits and performance. *Personnel Psychology*, Vol. 58, 745-767.

BATT, R., COLVIN, A.J.S., & KEEFE, J. (2002). Employee voice, human resource practices, and quit rates: Evidence from the telecommunications industry. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 55 (4), 573-594.

- BECKER, B.E. & HUSELID, M.A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here?. *Journal of Management*, Vol. 32 (6), 898-925.
- BEGLEY, T.M., LEE, C., & HUI, C. (2006). Organizational level as a moderator of the relationship between justice perceptions and work-related reactions. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27 (6), 705-721.
- BLAKE, R.R. & MOUTON, J. (1980). *Les deux dimensions du management*. Paris : Les Éditions d'Organisation.
- BLAU, P.M. (1964, 2004). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- BOROFF, K.E. & LEWIN, D. (1997). Loyalty, voice, and intent to exit a union firm: A conceptual and empirical analysis. *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 51 (1), 50-63.
- BOUCHARD, S. & CYR, C. (2005). *Recherche psychosociale*. Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- BOXX, W.R., ODOM, R.Y., & DUNN, M.G. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion. *Public Personnel Management*, Vol. 20 (1), 195-205.
- BRETZ, R.D. & JUDGE, T.A. (1994). Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 44, 32-54.
- BROCKBANK, W. (1997). HR's futur on the way to a presence. *Human Resource Management*, Vol. 36 (1), 65-69.

BROWN, S.P., CHALLAGALLA, G., & WESTBROOK, R.A. (2005). Good cope, bad cope: Adaptive and maladaptive coping strategies following a critical negative work event. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 (4), 792-798.

BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA. (2001). *La réforme de la gestion de la fonction publique: Progrès, échecs et défis*. Document numéro FA3-27/2001.

BURNS, T. & STALKER, G.M. (1966). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.

BUYENS, D. & DE VOS, A. (2001). Perceptions of the value of the HR function. *Human Resource Management Journal*, Vol. 11 (3), 70-89.

CABLE, D.M. & EDWARDS, J.R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 (5), 822-834.

CADIEUX, J. (2004). Modèles d'équations structurelles (MES). *Notes de cours, DBA 930, Séminaire de techniques de recherche appliquée, Été 2004*, Université de Sherbrooke.

CAMERON, K.S. & FREEMAN, S.J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness, in R.W. Woodman & W.A. Pasmore. *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, 25-58.

CAPLAN, R.D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 31, 248-267.

CAPPELLI, P. (1997). *Change at work*. New York: Oxford University Press.

CAPPELLI, P. (1999). *The New Deal at Work : Managing the Market-Driven Workforce*. Boston: Harvard Business School Press.

CARMELI, A. (2005). The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behaviour. *International Journal of Manpower*, Vol. 26 (2), 177-195.

CAVANAUGH, M.A. & NOE, R.A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, 323-340.

CLEARY, P.D. & KESSLER, R.C. (1982). The estimation and interpretation of modifier effects. *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 23, 159-169.

CHATMAN, J.A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36 (3), 459-484.

COHEN, J., COHEN, P., WEST, S.G., & AIKEN, L.S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioural sciences*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

COMITÉ CONSULTATIF SUR LA FONCTION PUBLIQUE. (2007). *Rapport au premier ministre : La fonction publique : Un atout majeur*. Site Internet : <http://www.psagency-agencefp.gc.ca>

COMITÉ CONSULTATIF SUR LA FONCTION PUBLIQUE. (2008). *Deuxième rapport annuel sur le renouvellement et le développement futur de la fonction publique du Canada*. Site Internet : <http://www.psagency-agencefp.gc.ca>

- CONWAY, N. & BRINER, R.B. (2002). A daily diary of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, 287-302.
- CONWAY, N. & BRINER, R.B. (2002). Full-time versus part-time employees: Understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, 279-301.
- COOK, W.W. & MEDLEY, D.M. (1954). Proposed hostility and parasitic virtue scales for the MMPI. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 38, 414-418.
- COOKE, R.A. & ROUSSEAU, D.M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, Vol. 13 (3), 245-273.
- COOPER, D.R. & SCHINDLER, P.S. (2003). *Business Research Methods, 8th Edition*, New York: McGraw-Hill Irwin.
- COYLE-SHAPIRO, J.A.-M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 (8), 927-946.
- COYLE-SHAPIRO, J.A.-A. & KESSLER, I. (2002). Contingent and non-contingent working in local government: Contracting psychological contracts. *Public Administration*, Vol. 80 (1), 77-101.
- COYLE-SHAPIRO, J.A.-M. & KESSLER, I. (2003). The employment relationship in the U.K. public sector: A psychological contract perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 13 (2), 213-230.

COYLE-SHAPIRO, J.A.-A. & NEUMAN, J. (2004). The psychological contract and individual differences: The role of exchange and creditor ideologies. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 64, 150-164.

CRONBACH, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure tests. *Psychometrika*, Vol. 16, 297-334.

CRONBACH, L.J. & FURBY, L. (1970). How should we measure «change» - or should we?. *Psychological Bulletin*, Vol. 74, 68-80.

DAVIDSON, D., SUPPES, P., & SIEGEL, S. (1957). *Decision making: An experimental approach*. Stanford: Stanford University Press.

DEAL, T.E. (1986). Cultural change: opportunity, silent killer or metamorphosis, in Kilmann, R.H., Saxton, M.J., Serpa, R. et al. (Eds). *Gaining control of the corporate culture*, San Francisco: Jossey-Bass.

DEAL, T.E. & KENNEDY, A.A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

DEAN, J.W., BRANDES, P., & DHARWADKAR, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, Vol. 23 (2), 341-352.

DE HOOGH, A.H.B., DEN HARTOG, D.N., & KOOPMAN, P.L. (2005). Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership: perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, 839-865.

DESHPANDE, R. & WEBSTER, F.E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, Vol. 53, 3-15.

- DETERT, J.R., SCHROEDER, R.G., & MAURIEL, J.J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 25 (4), 850-863.
- DE VOS, A., BUYENS, D., & SCHALK, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization : Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, 537-559.
- DIEFENDORFF, J.M., RICHARD, E.M., & GOSSERAND, R.H. (2006). Examination of situational and attitudinal moderators of the hesitation and performance relation. *Personnel Psychology*, Vol. 59 (2), 365-392.
- DOLAN, S.L., GOSSELIN, E., CARRIÈRE, J., & LAMOUREUX, G. (2002). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*. Boucherville : Gaëtan Morin Editeur.
- DOLAN, S.L., GOSSELIN, E., & CARRIÈRE, J. (2007). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*. Boucherville : Gaëtan Morin Editeur.
- DUNDON, T., WILKINSON, A., MARCHINGTON, M., & ACKERS, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15 (6), 1149-1170.
- DUNFORD, B., BOUDREAU, J., & BOSWELL, W. (2005). Out-of-the-money: The impact of underwater stock options on executive job search. *Personnel Psychology*, Vol. 58, 67-101.
- EDWARDS, J.R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. P. 285-357, in Cooper, C.L. & Robertson, I.T. (eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology (Vol.6)*. New York: Wiley.

EHRlich, C.J. (1994). Creating an employer-employee relationship for the future. *Human Resource Management*, Vol. 33 (3), 491-501.

ETZioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: The Free Press.

FARRELL, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, Vol. 26 (4), 596-607.

FARRELL, D. & RUSBULT, C.E. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 5 (3), 201-218.

FESTINGER, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL: Row, Perterson & Company.

FINEGAN, J.E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73, 149-169.

FLOOD, P.C., TURNER, T., RAMAMOORTHY, N., & PEARSON, J. (2001). Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12 (7), 1152-1165.

FORNELL, C. & LARCKER, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, 39-50.

FOX, W. (1999). *Statistiques sociales*. Traduit et adapté par Louis M. Imbeau. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval.

FRAZIER, P.A., TIX, A.P., & BARON, K.E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 51 (1), 115-134.

FREEMAN, R. & MEDOFF, J. (1984). *What do Unions do?* New York : Basic Books.

GOFFMAN, E. (1961). *Encounters*. Indianapolis : Bobbs-Merrill.

GUÉRIN, G. & WILS, T. (1992). *Gestion des ressources humaines: Du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.

GUÉRIN, G. & WILS, T. (2002). La gestion stratégique des ressources humaines. *Gestion*, Vol. 27 (2), 14-23.

GUERRERO, S. (2005). La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone. *Relations industrielles*, Vol. 60 (1), 112-144.

GREENBERG, J. (1990). Organizational Justice : Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, Vol. 16 (2), 399-432.

GUZZO, R.A. & NOONAN, K.A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, Vol. 33 (3), 447-462.

GUZZO, R.A., NOONAN, K.A., & ELRON, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79 (4), 617-626.

HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L., & BLACK, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition. New Jersey: Prentice Hall.

HERRIOT, P., MANNING, W.E.G., & KIDD, J.M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, Vol. 8, 151-162.

HERRIOT, P. & PEMBERTON, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, Vol. 7 (1), 45-56.

HILTROP, J.-M. (1995). The changing psychological contract: The human resource challenge of the 1990s. *European Management Journal*, Vol. 13 (3), 286-294.

HIRSCHMAN, A.O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge: Harvard University Press.

HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAYV, D.D., & SANDERS, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 286-316.

HOMANS, G.C. (1961). *Social behaviour*. New York: Hartcourt, Brace and World.

HOOGERVORST, J., VAN DEN FLIER, H., & KOOPMAN, P. (2004). Implicit communication in organizations: The impact of culture, structure and management practices on employee behaviour. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 (3), 288-311.

IRVING, G.P. & MEYER, J.P. (1994). Reexamination of the met-expectations hypothesis: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79 (6), 937-949.

IRVING, G.P. & MEYER, J.P. (1999). On using residual difference scores in the measurement of congruence: The case of met expectations research. *Personnel Psychology*, Vol. 52 (1), 85-95.

ISMAIL, M. (2005). Creative climate and learning organization factors: Their contribution towards innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 (8), 639-654.

- JOHNSON, J.L. & O'LEARY-KELLY, A.M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, 627-647.
- JÖRESKOG, K.G. (1971). Statistical analysis of a set of congeneric tests. *Psychometrika*, Vol. 36, 109-133.
- JUDGE, T.A. & CABLE, D.M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, Vol. 50 (2), 359-394.
- KELLER, R.T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 (1), 202-210.
- KICKUL, J. (2001). When organizations break their promises: Employee reactions to unfair processes and treatment. *Journal of Business Ethics*, Vol. 29, 289-307.
- KICKUL, J. & LESTER, S.W. (2001). Broken promises: Equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behaviour. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 16 (2), 191-217.
- KICKUL, J., LESTER, S.W., & FINKL, J. (2002). Promise breaking during radical organizational change: Do justice interventions make a difference?. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, 469-488.
- KICKUL, J., NEUMAN, G. PARKER, C., & FINKL, J. (2001). Settling the score: The role of organizational justice in the relationship between psychological contract breach and anticitizenship behaviour. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 13 (2), 77-93.

KISSLER, G.D. (1994). The new employment contract. *Human Resource Management*, Vol. 33 (3), 335-352.

KOTTER, J.P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California Management Review*, Vol. 15 (3), 91-99.

KOTTER, J.P. (2000). *Le changement*. Paris: Editions d'Organisation.

KOTTER, J.P. & HESKETT, J.L. (1993). *Culture et performances: Le second souffle de l'entreprise*. Paris : Les Éditions d'Organisation.

KRISTOF, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, Vol. 49, 1-49.

KIRSTOF-BROWN, A.L., ZIMMERMAN, R.D., & JOHNSON, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person supervisor fit. *Personnel Psychology*, Vol. 58 (2), 281-340.

KUBINA-BOILEAU, C. (2005). L'organisation apprenante et la gestion des paradoxes. P. 203-222, *ds* Joffre, P., Lemire, L., & Rouillard, C. (dir.) *Gestion privée et Management public : Une perspective québécoise et française*. Colombelles : Éditions Management & Société.

LAUVER, K.J. & KRISTOF-BROWN, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 59, 454-470.

LEMIRE, L. (2005). Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : Chose promise, chose due!. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, Vol. 1 (1), 4-21.

LEMIRE, L. & ROUILLARD, C. (2005). L'administration publique du Canada et le nouveau contrat psychologique : Vers une précarisation de la fonction publique et de carrière?. P. 59-78, *ds* Joffre, P., Lemire, L., & Rouillard, C. (dir.) *Gestion privée et Management public : Une perspective québécoise et française*. Colombelles : Éditions Management & Société.

LEMIRE, L., ROUILLARD, C., GÉRIN, P.-E., & SABA, T. (2003). Sur l'ambiguïté croissante du principe de carrière ou la redéfinition du contrat psychologique dans la fonction publique fédérale du Canada. *Les Cahiers des Sciences Administratives*, Vol. 2 (2), 95-114.

LEPINE, J.A. & VAN DYNE, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83 (6), 853-868.

LEPINE, J.A. & VAN DYNE, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 (2), 326-336.

LESTER, S.W. & KICKUL, J. (2001). Psychological contract in the 21st century: What employees value most and how well organizations are responding to these expectations. *Human Resource Planning*, Vol. 24 (2), 10-21.

LEVENTHAL, G.S. (1976). Fairness in social relationships. P. 211-239. *in* Thibaut, J.W., Spence, J.T. & Carson, R.C. (eds.) *Contemporary topics in social psychology*. Morristown, NJ: General Learning Press.

LEVENTHAL, G.S. (1980). What should be done with equity theory? P. 27-55. In Gergen, M.S. & Willis, R.H. (eds.) *Social exchange: Advances in theory and research*. New York: Plenum.

LEVINSON, H., PRICE, C.R., MUNDEN, K.J., & SOLLEY, C.M. (1962). *Men, management and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

LEWIN, K. (1938). The conceptual representation and the measurement of psychological forces. Durham, N.C.: Duke University Press.

LEWIN, D. & MITCHELL, D. J.B. (1992). Systems of employee voice: Theoretical and empirical perspectives. *California Management Review*, Vol. 34 (3), 95-111.

LIAO-THROTH, M.A. (2001). Attitude differences between paid workers and volunteers. *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 11 (4), 423-442.

LOK, P. & CRAWFORD, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction on organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 20 (7), 365-373.

LOK, P. & CRAWFORD, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, Vol. 23 (4), 321-338.

LUND, D.B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18 (3), 219-236.

MACNEIL, I.R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.

- MARCOULIDES, G.A. & HECK, R.H. (1993). Organizational culture and performance: Proposing and testing a model. *Organizational Science*, Vol. 4 (2), 209-225.
- MARKS, M.A., DECHURCH, L.A., MATHIEU, J.E., PANZER, F.J., & ALONSO, A. (2005). Teamwork in multiteam systems. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 (5), 964-971.
- MASLACH, C. & LEITER, M.P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 (3), 498-512.
- MASTERSON, S.S. & STAMPER, C.L. (2003). Perceived organizational membership: An aggregate framework representing the employee-organization relationship. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, 473-490.
- MCCABE, D.M. & LEWIN, D. (1992). Employee voice: A human resource management perspective. *California Management Review*, Vol. 34 (3), 112-123.
- MCKINNON, J.L., HARRISON, G.L., CHOW, C.W., & WU, A. (2003). Organizational culture: Association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, Vol. 11 (1), 25-44.
- MCLEAN PARKS, J., KIDDER, D.L., & GALLAGHER, D.G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, 697-730.
- MILLIKEN, F.J., MORRISON, E.W., & HEWLIN, P.F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, Vol. 40 (6), 1453-1476.

MILLWARD, L.J. & BREWERTON, P.M. (1999). Contractors and their psychological contracts. *British Journal of Management*, Vol. 10, 253-274.

MILLWARD, L.J. & HOPKINS, L.J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 28, 1530-1556.

MILLWARD, N., BRYSON, A., & FORTH, J. (2000). *All change at work: British employment relations 1980-1998 as portrayed by the Workplace Industrial Relations Survey Series*. London: Routledge.

MOHRMAN, S.A. & LAWLER, E.E. (1997). Transforming the human resource function. *Human Resource Management*, Vol. 36 (1), 157-162.

MOHRMAN, S.A. & LAWLER, E.E. (2000). *Creating a strategic human resources organization*. Los Angeles: Center for Effective Organization (University of Southern California).

MOHRMAN, S.A., LAWLER, E.E., & MCMAHAN, G.C. (1996). *New directions for the human resources organization*. Los Angeles: Center for Effective Organization (University of Southern California).

MORRISON, E.W. & MILLIKEN, F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, Vol. 25 (4), 706-725.

MORRISON, E.W. & MILLIKEN, F.J. (2003). Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations. *Journal of Management Studies*, Vol. 40 (6), 1353-1358.

- MORRISON, E.W. & ROBINSON, S.L. (1997). When employees feel betrayed : A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, Vol. 22 (1), 226-256.
- MUCHINSKY, P.M. & MONAHAN, C.J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 31, 268-277.
- NEIDERHOFFER, A. (1967). *Behind the shield*. Garden City, NJ: Doubleday.
- O'REILLY, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, Vol. 31 (4), 9-25.
- O'REILLY, C.A. & CHATMAN, J.A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 18, 157-200.
- O'REILLY, C.A., CHATMAN, J., & CALDWELL, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, Vol. 34 (3), 487-516.
- ÖRTENBLAD, A. (2002). A typology of the idea of learning organization. *Management Learning*, Vol. 33 (2), 213-230.
- OSTROFF, C., SHIN, Y., & KINICKI, A.J. (2005). Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, 591-623.
- OUCHI, W. (1982). *Théorie Z: Faire face au défi japonais*. Paris : InterEditions.

- PARSONS, T. (1963). On the concept of influence. *Public Opinion Quarterly*, Vol. 27, 37-62.
- PATE, J., MARTIN, G., & MCGOLDRICK, J. (2003). The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behaviour. *Employee Relations*, Vol 25 (6), 557-573.
- PATE, J., MARTIN, G., & STAINES, H. (2000). Exploring the relationship between psychological contracts and organizational change: A process model and case study evidence. *Strategic Change*, Vol. 9 (8), 481-493.
- PEAK, H. (1955). Attitude and motivation. P. 149-188, in Jones, M.R. (ed.) *Nebraska symposium on motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- PETERS, T.J. & WATERMAN, R.H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- PINDER, C.C. & HARLOS, K.P. (2001). Employee silence : Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20, 331-369.
- POSNER, B.Z. (1992). Person-organization values congruence : No support for individual differences as a moderating influence. *Human Relations*, Vol. 45 (4), 351-361.
- PORTER, L.W. & STEERS, R.M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, Vol. 80, 151-176.
- PUGH, D.S., SKARLICKI, D.P., & PASSELL, B.S. (2003). After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, 201-212.

- PURVIS, L.J. & CROPLEY, M. (2003). The psychological contracts of National Health Service Nurses. *Journal of Nursing Management*, Vol. 11, 107-120.
- REICHERS, A.E., WANOUS, J.P., & AUSTIN, J.T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, Vol. 11 (1), 48-59.
- ROBERT, C. & WASTI, S.A. (2002). Organizational individualism and collectivism: Theoretical development and empirical test of a measure. *Journal of Management*, Vol. 28 (4), 544-566.
- ROBINSON, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, 574-599.
- ROBINSON, S.L., KRAATZ, M.S., & ROUSSEAU, D.M. (1994). Changing obligations and the psychological contract : A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, Vol. 37 (1), 137-152.
- ROBINSON, S.L. & MORRISON, E.W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, 525-546.
- ROBINSON, S.L. & ROUSSEAU, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, 245-259.
- ROEHLING, M.V. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History*, Vol. 3 (2), 204-217.

ROEHLING, M.V., CAVANAUGH, M.A., MOYNIHAN, L.M., & BOSWELL, W.R. (2000). The nature of the new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literatures. *Human Resource Management*, Vol. 39 (4), 305-320.

ROGELBERG, S.G., BURNFIELD, J.L., LEACH, D.J., & WARR, P.B. (2006). Not another meeting! Are meeting time demands related to employee well-being?, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 (1), 86-96.

ROTTER, J.B. (1955). The role of the psychological situation in determining the direction of human behavior. P. 245-268, in Jones, M.R. (ed.) *Nebraska symposium on motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press.

ROUSSEAU, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2 (2), 121-139.

ROUSSEAU, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, 389-400.

ROUSSEAU, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

ROUSSEAU, D.M. (2000). *Psychological Contract Inventory: Technical Report*. Version Web.

ROUSSEAU, D.M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74, 511-541.

ROUSSEAU, D.M. & GRELLER, M.M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, Vol. 33 (3), 385-401.

ROUSSEAU, D.M. & MCLEAN PARKS, J. (1992). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 15, 1-43.

ROUSSEAU, D.M. & TIJORIWALA, S.A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, 679-695.

ROUSSEAU, D.M. & TIJORIWALA, S.A. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84 (4), 514-528.

ROUSSEAU, D.M. & WADE-BENZONI, K.A. (1994). Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, Vol. 33 (3), 463-489.

ROUSSEL, P., DURRIEU, F., CAMPOY, E., & EL AKREMI, A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : Recherche et applications en gestion*. Paris : Economica.

RUSBULT, C.E., FARRELL, D., ROGERS, G., & MAINOUS III, A.G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, Vol. 31 (3), 599-627.

SATHE, V. (1983). Implications of corporate culture : A manager's guide to action. *Organization Dynamics*, 5-23.

SAVOIE, A. & BRUNET, L. (2000). Climat organisationnel et culture organisationnelle: Apports distincts ou redondance?. *Revue Québécoise de Psychologie*, Vol. 21 (3), 179-200.

SCHEIN, E.H. (1965, 1970, 1980). *Organizational psychology*. Engelwood Cliffs, NJ.

SCHEIN, E.H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, Vol. 25 (2), 3-16.

SCHEIN, E.H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, Vol. 38 (1), 9-20.

SCHEIN, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

SELS, L., JANSSENS, M., & VAN DEN BRANDE, I. (2004). Assessing the nature of psychological contracts: A validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, 461-488.

SHENG, Y., PEARSON, M., & CROSBY, L. (2003). Organizational culture and employees' computer self-efficacy: An empirical study. *Information Resources Management Journal*, Vol. 16 (3), 42-58.

SIEGEL, P.A., POST, C., BROCKNER, J., FISHMAN, A.Y., & GARDEN, C. (2005). The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 (1), 13-24.

SILVERTHORNE, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, 592-599.

SIMMEL, G. (1908). *Soziologie*. Leipzig: Duncker und Humblot.

SINGH, R. (1998). Redefining psychological contracts with the U.S. work force: A critical task for strategic human resource management planners in the 1990s. *Human Resource Management*, Vol. 37 (1), 61-69.

SNELL, R.S. (2002). The learning organization, sensegiving and psychological contracts: A Hong Kong Case, *Organization Studies*, Vol. 23 (4), 549-569.

SPARROW, P.R. (1996). Transitions in the psychological contract: Some evidence from the banking sector. *Human Resource Management Journal*, Vol. 6 (4), 75-92.

SPARROW, P.R. (1998). Reappraising psychological contracting. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 28 (1), 30-63.

STA.MARIA, R.F. & WATKINS, K.E. (2003). Perception of learning culture and concerns about the innovation on its use: A question of level of analysis. *Human Resource Development International*, Vol. 6 (4), 491-508.

STAMPER, C.L. & VAN DYNE, L. (2001). Work status and organizational citizenship behavior: A field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, 517-536.

STANLEY, D.J., MEYER, J.P., & TOPOLNYTSKY, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19 (4), 429-459.

STATISTIQUE CANADA (2007). *Tendances de l'emploi dans la fonction publique fédérale*, No 11-621-MIF2007, No 053, 1995-2006, 3-12.

- STOUFFER, S.A., SUCHMAN, E.A., DEVINNEY, L.C., STAR, S.A., & WILLIAMS, R.M. (1949). *The american soldier (Vol.1) : Adjustment during army life*. Princeton, NJ : Princeton University Press.
- STURGES, J., CONWAY, N., GUEST, D., & LIEFOOGHE, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, 821-838.
- SUTTON, G. & GRIFFIN, M.A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contracts violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, 493-514.
- TABACHNICK, B.G. & FIDELL, L.S. (2002). *Using multivariate statistics*. Fourth Edition, Needham Heights: Allyn and Bacon.
- TEKLEAB, A.G., & TAYLOR, M.S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, 585-608.
- THIBAUT, J.W. & KELLEY, H.H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- THIBAUT, J.W. & WALKER, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- THIÉTART, R.-A. et coll. (1999). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.
- THOMAS, D.C., AU, K., & RAVLIN, E.C. (2003). Cultural variation and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, 451-471.

- TOLMAN, E.C. (1959). Principles of purposive behaviour. P. 92-157, in Kock, S. (ed.) *Psychology: A study of a science*, Vol. 2. New York: McGraw-Hill.
- TURNLEY, W.H., BOLINO, M.C., LESTER, S.W., & BLOODGOOD, J.M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviours. *Journal of Management*, Vol. 29 (2), 187-206.
- TURNLEY, W.H. & FELDMAN, D.C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management*, Vol. 37 (1), 71-83.
- TURNLEY, W.H. & FELDMAN, D.C. (2000). Re-examining the effects of the psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, 25-42.
- UTTAL, B. (1983). The corporate culture vultures. *Fortune*, October 17, 67.
- VAKOLA, M. & BOURADAS, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, Vol. 27 (5), 441-458.
- VAN DEN BERG, P.T. & WILDEROM, C.P.M. (2004). Defining, measuring, and comparing organizational cultures. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 53 (4), 570-582.
- VANDENBERGHE, C. (1999). Organizational culture, person-culture fit, and turnover: A replication in the health care industry. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, 175-184.

VAN DYNE, L., ANG, S., & BOTERO, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, Vol. 40 (6), 1359-1392.

VAN VIANEN, A.E.M. (2000). Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, Vol. 53 (1), 113-149.

VASILOPOULOS, N.L., CUCINA, J.M., MCELREATH, J.M. (2005). Do warnings of response verification moderate the relationship between personality and cognitive ability?. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 (2), 306-322.

VERQUER, M.L., BEEHR, T.A., & WAGNER, S.H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, 473-489.

VROOM, V.H. (1964, 1995). *Work and motivation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

WALLACH, E.J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, February, 29-36.

WANOUS, J.P. (1992). Organizational entry research: Current status and future directions. P. 59-120, *ds Ferris, G. & Rowland, K. (eds) Research in personnel and human resource management*. Greenwich, CT: JAI Press.

WANOUS, J.P., REICHERS, A.E., & AUSTIN, J.T. (2000). Cynicism about organizational change. *Group & Organization Management*, Vol. 25 (2), 132-153.

WATKINS, K.E. & MARSICK, V.J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco: Jossey-Bass.

WATKINS, K.E. & MARSICK, V.J. (1996). *In action: Creating the learning organization*. Alexandria, VA: American Society for training and Development.

WAYNE, S.J., SHORE, L.M., BOMMER, W.H., & TETRICK, L.E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, 590-598.

WEBER, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press.

WIESENFELD, B.M., BROCKNER, J., & THIBAUT, V. (2000). Procedural fairness, managers' self-esteem, and managerial behaviors following a layoff. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 83 (1), 1-32.

WILKINSON, A., DUNDON, T., MARCHINGTON, M., & ACKERS, P. (2004). Changing patterns of employee voice: Case studies from the UK and Republic of Ireland. *The Journal of Industrial Relations*, Vol. 46 (3), 299-322.

WITHEY, M.J. & COOPER, W.H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, 521-539.

XENIKOU, A. & FURNHAM, A. (1996). A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations*, Vol. 49 (3), 349-371.

YANG, B. (2003). Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 5 (2), 152-162.

YANG, B., WATKINS, K.E., & MARSICK, V.J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 15 (1), 31-55.

ZEFFANE, R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, Vol. 47 (8), 977-1010.

ZHAO, H., WAYNE, S.J., GLIKOWSKI, B.C., & BRAVO, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes : A meta-analysis. *Personnel Psychology*, Vol. 60 (3), 647-680.

Annexe 1: Questionnaire

***Questionnaire sur les nouvelles relations d'emploi
dans l'administration publique fédérale du Canada,
région du Québec***

Louise Lemire, Ph. D.
École nationale d'administration publique
Université du Québec

Tania Saba, Ph. D.
École de relations industrielles
Université de Montréal

NOTES IMPORTANTES

- Afin d'alléger le texte, la forme masculine est employée dans tous les énoncés. Chaque question s'adresse donc aux femmes et aux hommes.
- Le questionnaire est distribué dans les deux langues officielles. Les versions française et anglaise ont été produites par des experts en traduction et validées par des fonctionnaires bilingues de l'administration publique fédérale du Canada, région du Québec.
- Les données seront traitées informatiquement pour en assurer la confidentialité. Par conséquent, il sera impossible d'identifier les répondants de quelque façon que ce soit (ex. : par le ministère d'appartenance, par le courriel).
- Afin de protéger les droits des répondants, l'envoi des questionnaires a été pris en charge par le Conseil fédéral du Québec.

© 2004

Tous droits de reproduction et de traduction réservés.

Les nouvelles relations d'emploi dans l'administration publique fédérale du Canada, région du Québec

Le nouveau contrat psychologique décrit la nouvelle relation d'emploi qui a émergé, depuis déjà plus d'une décennie, des nombreuses restructurations organisationnelles. Dans un contexte de mondialisation des marchés où les barrières entre les pays n'existent plus, la logique du marché exerce de plus en plus de pouvoir sur les choix des pratiques internes de management des organisations. Cette logique entraîne l'abandon des principes de management du contrat psychologique traditionnel de réciprocité, d'engagement à long terme et d'équité, de promotion interne et de développement des carrières des employés pour l'adoption des principes du nouveau contrat psychologique comme la contractualisation et l'employabilité.

Plusieurs écrits font état de l'évolution de la relation entre employeurs et employés depuis l'engouement pour le nouveau management public dont les éléments sont issus du management du secteur privé. Mais il semble que les aspects du nouveau contrat psychologique dans des contextes culturels différents mériteraient d'être approfondis pour mieux saisir la nature de l'ancien et du nouveau contrat psychologique, la transition de l'approche traditionnelle à l'approche renouvelée du management, de même que ses effets sur les valeurs, sentiments, attitudes et comportements des employés.

Le présent questionnaire a été conçu dans le cadre d'une recherche universitaire à laquelle ont accepté de participer des ministères et organismes de l'administration publique fédérale du Canada de la région du Québec, ainsi que des services publics de l'administration publique fédérale de Belgique. Notre recherche propose donc d'étudier les éléments de la relation d'emploi, l'étendue de son application et les impacts de sa rupture, voire de sa violation, dans des contextes sociaux, économiques et organisationnels en perpétuel mouvance, où le lien de confiance entre employeurs et employés et les pratiques qui, jusque-là, ont été déterminantes du succès organisationnel, sont remis en question.

Il vous faudra environ 45 minutes pour remplir le questionnaire. Nous savons que votre temps est précieux et nous vous sommes très reconnaissantes d'accepter de participer à notre recherche dont les résultats seront livrés au cours du premier trimestre de 2005 et contribueront, nous l'espérons, au mieux-être des femmes et des hommes qui oeuvrent dans les organisations.

Nous vous assurons que vos réponses et toutes les données individuelles demeureront strictement confidentielles.

En terminant, nous désirons remercier sincèrement toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué généreusement à l'élaboration et à la validation de ce questionnaire.

Louise Lemire, Ph. D.
École nationale d'administration publique
Université du Québec

Tania Saba, Ph. D.
École de relations industrielles
Université de Montréal

Marche à suivre

Il n'y a pas de bonnes ni de mauvaises réponses. Nous voulons connaître votre perception de la situation actuelle.

Encerclez une réponse par question. Si vous changez d'idée, vous avez la possibilité de modifier les réponses à tout moment avant de les faire suivre. Vous n'avez qu'à cliquer sur le cercle qui correspond à votre nouveau choix de réponse.

Au moment de remplir le questionnaire, prenez soin de répondre à toutes les questions sur une page donnée et de cliquer sur *Soumettre* avant de passer à la page suivante.

Vos réponses seront stockées dans une base de données confidentielle. Aucun répondant ne verra son nom ou ses résultats apparaître dans un rapport ou une publication autre.

N'oubliez pas de cliquer sur *Soumettre* chaque fois que le questionnaire vous le demande.

[Cliquez ici pour accéder au questionnaire.](#)

Merci de participer à cette enquête.

PARTIE I : LES RELATIONS EMPLOYEURS-EMPLOYÉS

Q.1 Dans le cadre de votre relation d'emploi, voici des « engagements » que votre ministère/agence pourrait prendre envers vous, de façon implicite ou explicite.

Quelle importance accordez-vous à chacun de ces éléments?

- | | |
|----|----------------------------|
| 1. | Pas du tout important |
| 2. | Faiblement important |
| 3. | Assez faiblement important |
| 4. | Moyennement important |
| 5. | Assez fortement important |
| 6. | Fortement important |
| 7. | Très fortement important |

| | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.01 | Le respect de ma situation personnelle. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.02 | Des relations interpersonnelles positives entre les collègues de travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.03 | Une attitude souple envers la conciliation de ma vie professionnelle et de ma vie privée. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.04 | Un emploi qui me procure beaucoup d'autonomie. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.05 | Des occasions d'avancement dans mon ministère/agence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.06 | Une bonne ambiance de travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.07 | Un travail qui comporte de grandes responsabilités. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.08 | Un programme intéressant de rémunération et d'avantages sociaux. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.09 | Des occasions de perfectionnement professionnel dans mon ministère/agence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.10 | Un emploi à temps partiel. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.11 | Une bonne collaboration employeur-employé. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.12 | De l'aide pour développer des compétences recherchées sur le marché de l'emploi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.13 | La possibilité de profiter d'un horaire variable qui répond à mes besoins personnels. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.14 | Une stabilité d'emploi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.15 | Des occasions d'utiliser mes compétences et mes capacités. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.16 | Des occasions d'emploi dans l'administration publique fédérale du Canada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.17 | Des affectations de travail qui renforcent ma valeur sur le marché de l'emploi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.18 | Un soutien pour m'aider à atteindre les plus hauts niveaux de rendement possibles. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.19 | Des critères de rendement clairement établis. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.20 | Des avantages et des primes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.21 | Une implication limitée dans les activités de mon ministère/agence (ex. pas de participation à des comités stratégiques). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.22 | Des hausses salariales fondées sur le rendement. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.23 | Un emploi comportant des responsabilités spécifiques et bien définies. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.24 | Des occasions de promotion dans mon ministère/agence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.25 | Un emploi à court terme (6 à 12 mois). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.26 | Une formation uniquement en fonction du poste que j'occupe actuellement. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.27 | Un soutien pour m'aider à atteindre des objectifs de plus en plus exigeants. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.28 | Des occasions d'emploi dans des organisations du secteur privé. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

- 1 -

*Est-ce que votre
ministère/agence a pris cet
« engagement » envers vous?*

- | | |
|----|------------------|
| 1. | Pas du tout |
| 2. | Faiblement |
| 3. | Assez faiblement |
| 4. | Moyennement |
| 5. | Assez fortement |
| 6. | Fortement |
| 7. | Très fortement |

- 2 -

*Si OUI, est-ce que votre
ministère/agence a respecté cet
« engagement » envers vous?*

- | | |
|----|------------------|
| 1. | Pas du tout |
| 2. | Faiblement |
| 3. | Assez faiblement |
| 4. | Moyennement |
| 5. | Assez fortement |
| 6. | Fortement |
| 7. | Très fortement |

Q.2 *En indiquant le chiffre approprié à votre réponse, répondez aux deux questions suivantes.*

Nota : Si vous répondez « pas du tout » à la question 1, ne répondez pas à la question 2.

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2.01 | Le respect de ma situation personnelle. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.02 | Des relations interpersonnelles positives entre les collègues de travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.03 | Une attitude souple envers la conciliation de ma vie professionnelle et de ma vie privée. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.04 | Un emploi qui me procure beaucoup d'autonomie. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.05 | Des occasions d'avancement dans mon ministère/agence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.06 | Une bonne ambiance de travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.07 | Un travail qui comporte de grandes responsabilités. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.08 | Un programme intéressant de rémunération et d'avantages sociaux. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.09 | Des occasions de perfectionnement professionnel dans mon ministère/agence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.10 | Un emploi à temps partiel. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.11 | Une bonne collaboration employeur-employé. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.12 | De l'aide pour développer des compétences recherchées sur le marché de l'emploi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.13 | La possibilité de profiter d'un horaire variable qui répond à mes besoins personnels. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.14 | Une stabilité d'emploi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.15 | Des occasions d'utiliser mes compétences et mes capacités. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.16 | Des occasions d'emploi dans l'administration publique fédérale du Canada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.17 | Des affectations de travail qui renforcent ma valeur sur le marché de l'emploi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.18 | Un soutien pour m'aider à atteindre les plus hauts niveaux de rendement possibles. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.19 | Des critères de rendement clairement établis. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.20 | Des avantages et des primes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.21 | Une implication limitée dans les activités de mon ministère/agence (ex. pas de participation à des comités stratégiques). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.22 | Des hausses salariales fondées sur le rendement. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.23 | Un emploi comportant des responsabilités spécifiques et bien définies. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.24 | Des occasions de promotion dans mon ministère/agence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.25 | Un emploi à court terme (6 à 12 mois). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.26 | Une formation uniquement en fonction du poste que j'occupe actuellement. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.27 | Un soutien pour m'aider à atteindre des objectifs de plus en plus exigeants. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.28 | Des occasions d'emploi dans des organisations du secteur privé. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

PARTIE II : L'ORGANISATION APPRENANTE

Q.3 Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacun des énoncés suivants.

| | |
|----|------------------|
| 1. | Jamais |
| 2. | Presque jamais |
| 3. | Assez souvent |
| 4. | Souvent |
| 5. | Très souvent |
| 6. | Presque toujours |
| 7. | Toujours |

Dans mon ministère/agence...

| | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3.01 | les gens discutent ouvertement des erreurs afin d'en tirer des leçons. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.02 | les gens recensent les compétences qu'exigeront les tâches futures. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.03 | les gens apprennent les uns des autres. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.04 | les gens ont accès à des fonds et à d'autres ressources à l'appui de leur apprentissage. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.05 | les gens disposent du temps voulu pour poursuivre leur apprentissage. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.06 | les gens considèrent les problèmes dans le milieu de travail comme des occasions d'apprentissage. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.07 | l'apprentissage est récompensé. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.08 | les gens échangent une rétroaction ouverte et franche. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.09 | les gens écoutent le point de vue des autres avant de parler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.10 | les gens sont encouragés à demander le « pourquoi » des choses, peu importe leur niveau. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.11 | lorsque les gens offrent leur point de vue, ils invitent aussi les autres à dire ce qu'ils pensent. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.12 | les gens agissent avec respect envers les autres. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.13 | les gens consacrent du temps à gagner la confiance de leurs collègues. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | |
|----|------------------|
| 1. | Jamais |
| 2. | Presque jamais |
| 3. | Assez souvent |
| 4. | Souvent |
| 5. | Très souvent |
| 6. | Presque toujours |
| 7. | Toujours |

Dans mon ministère/agence....

| | | | | | | | | |
|------|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 3.14 | les équipes/groupes sont libres d'adapter leurs buts aux circonstances. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.15 | les équipes/groupes traitent leurs membres en égaux, peu importe leur niveau, leur culture ou leurs autres distinctions. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.16 | les équipes/groupes se concentrent à la fois sur la tâche collective et la qualité de leurs résultats. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.17 | les équipes/groupes révisent leur pensée par suite de discussions ou pour tenir compte de renseignements recueillis. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.18 | les équipes/groupes sont récompensés de leurs réalisations collectives. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.19 | les équipes/groupes ont confiance que l'organisation donnera suite à leurs recommandations. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Q.3 (suite)

- | | |
|----|------------------|
| 1. | Jamais |
| 2. | Presque jamais |
| 3. | Assez souvent |
| 4. | Souvent |
| 5. | Très souvent |
| 6. | Presque toujours |
| 7. | Toujours |

Mon ministère/agence...

| | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3.20 | fait appel à la communication bidirectionnelle régulièrement, par exemple systèmes de suggestions, tableaux d'affichage électroniques, réunions générales/ouvertes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.21 | permet aux gens d'obtenir de l'information à n'importe quel moment, rapidement et aisément. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.22 | tient une base de données à jour des compétences des employés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.23 | établit des systèmes pour mesurer l'écart entre le rendement actuel et le rendement prévu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.24 | offre à tous les employés les enseignements tirés de l'expérience. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.25 | mesure les résultats du temps et des ressources consacrés à la formation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.26 | félicite les gens qui font preuve d'initiative. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.27 | permet aux gens de choisir parmi diverses affectations professionnelles. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.28 | invite les gens à contribuer à la vision de l'organisation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.29 | permet aux gens d'exercer un contrôle sur les ressources dont ils ont besoin dans leur travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.30 | appuie les employés qui prennent des risques réfléchis. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.31 | concilie les visions des divers paliers et des divers groupes de travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.32 | aide les employés à équilibrer le travail et la famille. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.33 | encourage les gens à avoir une pensée globale. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.34 | encourage tout le monde à faire valoir le point de vue des clients dans le processus décisionnel. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.35 | tient compte de l'effet des décisions sur le moral des employés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.36 | collabore avec la collectivité à satisfaire aux besoins communs. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.37 | encourage les gens à trouver des réponses dans tous les secteurs de l'organisation lorsqu'ils ont un problème à résoudre. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

- | | |
|----|------------------|
| 1. | Jamais |
| 2. | Presque jamais |
| 3. | Assez souvent |
| 4. | Souvent |
| 5. | Très souvent |
| 6. | Presque toujours |
| 7. | Toujours |

Dans mon ministère/agence....

| | | | | | | | | |
|------|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 3.38 | les dirigeants appuient, en général, les demandes d'occasions d'apprentissage et de formation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.39 | les dirigeants partagent avec les employés des renseignements à jour sur la concurrence, les tendances du secteur et les orientations de l'organisation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.40 | les dirigeants habilite les autres à collaborer à l'exécution de la vision de l'organisation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.41 | les dirigeants servent de mentors à leurs subordonnés et les encadrent. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.42 | les dirigeants sont sans cesse à l'affût d'occasions d'apprentissage. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.43 | les dirigeants veillent à ce que l'action de l'organisation soit conforme à ses valeurs. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

PARTIE III : LA CARRIÈRE ET L'EMPLOYABILITÉ

Q.4 Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacun des énoncés suivants.

- | | |
|----|-------------------------------|
| 1. | Tout à fait en désaccord |
| 2. | Fortement en désaccord |
| 3. | Plutôt en désaccord |
| 4. | Ni en désaccord, ni en accord |
| 5. | Plutôt en accord |
| 6. | Fortement en accord |
| 7. | Tout à fait en accord |

| | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4.01 | Je serais très heureux de terminer ma carrière dans mon ministère/agence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.02 | J'entends saisir plusieurs opportunités de carrière lorsque le moment sera venu de quitter mon ministère/agence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.03 | Je considère réellement que les problèmes de mon ministère/agence sont aussi les miens. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.04 | Je recherche vraiment une organisation où passer toute ma carrière. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.05 | Actuellement, la difficulté de trouver un autre emploi constituerait une conséquence négative au fait de quitter mon ministère/agence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.06 | Je ne me sens pas émotionnellement attaché à mon ministère/agence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.07 | Mon ministère/agence a pour moi une signification très importante. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.08 | Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière de mon ministère/agence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.09 | Même si je le voulais, il me serait très difficile de quitter mon ministère/agence dès maintenant. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.10 | Comparé à la plupart des autres emplois, le mien est plutôt bien. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.11 | Ma vie serait trop perturbée si je décidais de quitter mon ministère/agence maintenant. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.12 | Actuellement, je reste dans mon ministère/agence tant par nécessité que par choix. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.13 | J'ai accepté cet emploi comme tremplin pour un meilleur emploi dans une autre organisation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.14 | Trop peu d'opportunités d'emploi me sont offertes ailleurs pour que je pense quitter mon ministère/agence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.15 | Dans mon ministère/agence, je n'ai pas l'impression de « faire partie de la famille ». | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.16 | Si je ne m'étais pas autant investi dans mon ministère/agence, j'aurais considéré la possibilité de travailler ailleurs. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.17 | Je m'attends à travailler dans différentes organisations au cours de ma carrière. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.18 | Si je continue à travailler pour mon ministère/agence, c'est parce que le fait de le/la quitter entraînerait trop de sacrifices; une autre organisation ne pourrait peut-être pas m'offrir les mêmes avantages. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.19 | Je ne prévois pas changer souvent d'organisation au cours de ma carrière. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.20 | Tout compte fait, je suis satisfait de mon emploi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Q.5 En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, évaluez...

- | | |
|----|-----------------------|
| 1. | Extrêmement faible(s) |
| 2. | Très faible(s) |
| 3. | Plutôt faible(s) |
| 4. | Moyenne(s) |
| 5. | Plutôt forte(s) |
| 6. | Très forte(s) |
| 7. | Extrêmement forte(s) |

| | | | | | | | | |
|------|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 5.01 | vos compétences professionnelles actuelles pour les prochaines années. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5.02 | vos perspectives d'emploi dans le contexte actuel. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5.03 | la possibilité de vous trouver un autre emploi satisfaisant. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

PARTIE IV : LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Q.6 Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacun des énoncés suivants.

- | | |
|-----|-------------------------------|
| 8. | Tout à fait en désaccord |
| 9. | Fortement en désaccord |
| 10. | Plutôt en désaccord |
| 11. | Ni en désaccord, ni en accord |
| 12. | Plutôt en accord |
| 13. | Fortement en accord |
| 14. | Tout à fait en accord |

Dans mon ministère/agence, je suis récompensé équitablement compte tenu...

| | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 6.01 | de mes responsabilités. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.02 | de mon expérience. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.03 | de l'importance de l'effort que je fournis. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.04 | des tâches que j'ai bien exécutées/des bons résultats que j'ai obtenus. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.05 | de la tension et des pressions que comporte mon travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Mon ministère/agence a des procédures qui...

| | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 6.06 | prévoient le recueil de renseignements précis nécessaires à la prise de décision. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.07 | prévoient la possibilité d'en appeler d'une décision ou de la contester. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.08 | assurent la représentation de toutes les parties touchées par une décision. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.09 | fixent des normes afin que des décisions uniformes soient prises. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.10 | prévoient la consultation de toutes les parties touchées par une décision. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.11 | prévoient informer les employés des décisions prises et de leur mise en œuvre. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.12 | permettent de demander des précisions ou des renseignements supplémentaires sur une décision. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Lorsque des décisions doivent être prises au sujet de mon emploi, mon superviseur...

| | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 6.13 | prend en considération mon point de vue. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.14 | est capable de faire abstraction de ses préjugés personnels. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.15 | me fournit une rétroaction opportune sur la décision et ses conséquences. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.16 | se montre aimable et compréhensif envers moi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.17 | se préoccupe de mes droits d'employé. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.18 | fait le nécessaire pour me traiter avec franchise. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Q.7 *Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacun des énoncés suivants.*

- | | |
|----|-------------------------------|
| 1. | Tout à fait en désaccord |
| 2. | Fortement en désaccord |
| 3. | Plutôt en désaccord |
| 4. | Ni en désaccord, ni en accord |
| 5. | Plutôt en accord |
| 6. | Fortement en accord |
| 7. | Tout à fait en accord |

Dans mon ministère/agence...

| | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 7.01 | il est primordial que tous aient l'occasion de développer leurs compétences. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7.02 | l'accent est mis sur l'adaptation efficace à un environnement en mutation constante. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7.03 | les personnes concernées passent en revue les politiques organisationnelles avant leur mise en œuvre. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7.04 | les emplois sont clairement définis; tous les intéressés savent exactement ce qui est attendu du titulaire d'un emploi particulier. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7.05 | tous les employés connaissent leur superviseur immédiat; les liens hiérarchiques sont clairement définis. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7.06 | les activités normalisées font toujours l'objet de procédures clairement détaillées sur la suite des mesures à respecter. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7.07 | les employés doivent respecter rigoureusement des règles et procédures claires. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7.08 | la haute direction examine et approuve, selon le cas, toutes les décisions prises. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7.09 | les emplois sont normalement définis en petites tâches hautement spécialisées. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7.10 | l'organisation du travail est le plus souvent temporaire; elle change fréquemment. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Q.8 *Dans quelle mesure les éléments suivants décrivent-ils la relation actuelle entre vous et votre ministère/agence?*

- | | |
|----|------------------|
| 1. | Pas du tout |
| 2. | Faiblement |
| 3. | Assez faiblement |
| 4. | Moyennement |
| 5. | Assez fortement |
| 6. | Fortement |
| 7. | Très fortement |

| | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 8.01 | Mon ministère/agence procède à des changements sans impliquer les employés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8.02 | Mon ministère/agence ne partage pas les informations importantes avec ses employés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8.03 | L'avenir est incertain en ce qui a trait aux relations de mon ministère/agence avec moi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8.04 | Les avantages auxquels je tiens dans mon ministère/agence décroîtront dans les quelques années à venir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8.05 | L'avenir est incertain en ce qui a trait à l'engagement de mon ministère/agence envers moi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8.06 | Mon ministère/agence me demande de plus en plus de travail pour un même salaire. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

PARTIE V : LES VALEURS, SENTIMENTS, ATTITUDES ET COMPORTEMENTS

Q.9 *Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec chacun des énoncés suivants.*

| | |
|----|-------------------------------|
| 1. | Tout à fait en désaccord |
| 2. | Fortement en désaccord |
| 3. | Plutôt en désaccord |
| 4. | Ni en désaccord, ni en accord |
| 5. | Plutôt en accord |
| 6. | Fortement en accord |
| 7. | Tout à fait en accord |

| | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 9.01 | Je m'acquitte des responsabilités de ma description de travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.02 | J'effectue les tâches prévues dans le cadre de mon emploi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.03 | Je me suis acquitté de ma principale obligation envers mon ministère/agence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.04 | Dans mon ministère/agence, nous ne parlons qu'en des termes généraux de nos obligations réciproques. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.05 | Mon travail me contrarie. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.06 | J'ai récemment consacré du temps à rechercher un autre emploi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.07 | Parfois, lorsque je n'ai pas envie de travailler, je travaille lentement et je suis porté à faire des erreurs. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.08 | J'essaie de ne pas attirer l'attention de mon supérieur pour parler avec des collègues, prendre des pauses, ou m'adonner à des affaires personnelles sur le temps du travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.09 | Je me sens épuisé à cause de mon travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.10 | Au cours de la prochaine année, je vais probablement rechercher un emploi dans une autre organisation (publique ou privée). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.11 | Il m'arrive occasionnellement de ne pas mettre beaucoup d'effort dans mon travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.12 | Parfois, lorsque je n'ai pas envie de travailler, je me déclare malade. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.13 | Quand mes conditions de travail se détériorent, je pense davantage à quitter mon emploi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.14 | Je me préoccupe très peu de ce qui arrive à mon ministère/agence, en autant que je reçoive mon salaire. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.15 | J'ometts d'exprimer des données pertinentes pour me protéger. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.16 | Je pense souvent à quitter mon emploi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.17 | J'arrive occasionnellement en retard, simplement parce que je n'ai pas envie de travailler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.18 | Je ne suis pas disposé à proposer des changements car je me suis désengagé de mon ministère/agence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.19 | Je ne propose pas de changements de vive voix, par crainte. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.20 | Je résiste aux efforts des autres, qui me pressent de partager des informations confidentielles sur mon ministère/agence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.21 | Je propose des solutions aux problèmes par souci de collaboration au profit de mon ministère/agence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.22 | Je crois que mon ministère/agence donne toujours suite à ses intentions déclarées. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.23 | Je me sens vidé sur le plan émotionnel à cause de mon travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.24 | Je crois que les buts, politiques et pratiques organisationnelles de mon ministère/agence ont peu de choses en commun. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.25 | J'exprime des idées qui font porter l'attention sur autrui, par crainte. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.26 | J'aide ceux dont la charge de travail est lourde. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.27 | Je réponds aux attentes en matière de rendement. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Q.9 (suite)

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

- | | |
|----|-------------------------------|
| 1. | Tout à fait en désaccord |
| 2. | Fortement en désaccord |
| 3. | Plutôt en désaccord |
| 4. | Ni en désaccord, ni en accord |
| 5. | Plutôt en accord |
| 6. | Fortement en accord |
| 7. | Tout à fait en accord |

| | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 9.28 | Mes valeurs, mes buts et ma personnalité s'harmonisent avec mon ministère/agence et son personnel actuel. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.29 | Dans mon ministère/agence, nous avons parlé très explicitement de nos obligations réciproques. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.30 | Je développe de nouvelles compétences, lorsque nécessaire. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.31 | J'effectue mon travail de façon fiable. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.32 | Je fais des heures supplémentaires au besoin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.33 | Je crois que mon ministère/agence a coup sur coup manqué à ses obligations envers moi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.34 | Je ressens beaucoup de colère envers mon ministère/agence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.35 | Je me sens trahi par mon ministère/agence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.36 | Je suis extrêmement contrarié par la façon dont j'ai été traité par mon ministère/agence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.37 | Je me sens à bout de forces. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.38 | Je traite honnêtement avec mon ministère/agence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.39 | J'ai le sentiment que mon ministère/agence n'a pas respecté, voire a violé, l'entente entre nous. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.40 | J'accorde un appui passif aux idées des autres parce que je me suis désengagé. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.41 | Je refuse de divulguer de l'information qui pourrait nuire à mon ministère/agence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.42 | Je n'ai pas envie de partager mes idées par passivité, résignation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.43 | Lorsque mon ministère/agence affirme qu'il va faire quelque chose, je sais que cela va se réaliser. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.44 | Je me sens fatigué lorsque je me lève le matin pour faire face à une nouvelle journée au travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.45 | Je me tiens au courant des nouveaux développements de mon ministère/agence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.46 | Je me porte volontaire pour effectuer des tâches que ne prévoit pas ma description de travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.47 | Je crois que mon ministère/agence a bien réussi à s'acquitter de ses obligations envers moi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.48 | Je crois que mon ministère/agence attend une chose de ses employés mais les récompense pour autre chose. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.49 | Je passe beaucoup de temps à me plaindre de questions banales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.50 | Je ne peux pas croire ce que me dit mon ministère/agence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.51 | Je n'ai pas confiance en mon ministère/agence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.52 | Je fais de plus en plus pour moins. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.53 | Je me range au point de vue des autres et manifeste mon appui au groupe par souci de protection personnelle. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.54 | Je propose des changements car je me préoccupe de façon constructive de mon ministère/agence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.55 | Je conviens passivement avec d'autres des solutions à apporter à des problèmes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.56 | Mes valeurs et ma personnalité m'empêchent de m'intégrer à mon ministère/agence, car elles diffèrent de celles de la plupart des autres employés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Q.9 (suite)

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

- | | |
|-----|-------------------------------|
| 8. | Tout à fait en désaccord |
| 9. | Fortement en désaccord |
| 10. | Plutôt en désaccord |
| 11. | Ni en désaccord, ni en accord |
| 12. | Plutôt en accord |
| 13. | Fortement en accord |
| 14. | Tout à fait en accord |

| | | | | | | | | |
|------|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 9.57 | Je m'attends à ce que mon ministère/agence augmente ses exigences et m'offre peu en retour. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.58 | Je ne peux pas anticiper comment sera ma future relation avec mon ministère/agence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.59 | Je vois peu de ressemblances entre ce que mon ministère/agence déclare et ce qu'il (elle) fait en réalité. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.60 | Je me sens épuisé en fin de journée. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.61 | Je ne m'absente pas du travail inutilement. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.62 | Je respecte les politiques et les procédures de mon ministère/agence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.63 | J'ai bien réussi à m'acquitter de mes obligations envers mon ministère/agence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.64 | Je crois que mon ministère/agence s'est acquitté de ses plus importantes obligations envers moi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.65 | Les valeurs et la « personnalité » de mon ministère/agence correspondent aux miennes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.66 | Je peux difficilement prédire mes futurs engagements envers mon ministère/agence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

PARTIE VI : LE PROFIL DU RÉPONDANT

Q.10 *Quel âge avez-vous?*

| | | |
|--|--|-----|
| | | ans |
|--|--|-----|

Q.11 *Quel est votre sexe?*

| | | |
|----------|--------------------------|---|
| Féminin | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Masculin | <input type="checkbox"/> | 2 |

Q.12 *Vivez-vous avec un(e) conjoint(e)?*

| | | |
|-----|--------------------------|---|
| Non | <input type="checkbox"/> | 0 |
| Oui | <input type="checkbox"/> | 1 |

Q.13 *Combien de personnes sont à votre charge?*

| | | |
|--|--|-------------|
| | | personne(s) |
|--|--|-------------|

Q.14 *Quel est le diplôme le plus élevé que vous avez obtenu?*

| | | |
|-------------------------------------|--------------------------|---|
| Cours secondaire/DEP | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Cours collégial (DEC) ou classique | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Certificat de 1 ^{er} cycle | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Baccalauréat | <input type="checkbox"/> | 4 |
| Diplôme de 2 ^e cycle | <input type="checkbox"/> | 5 |
| Maîtrise | <input type="checkbox"/> | 6 |
| Doctorat | <input type="checkbox"/> | 7 |

Q.15 Depuis combien de temps occupez-vous votre poste actuel?

| | | | | | |
|--|--|-------|--|--|------|
| | | an(s) | | | mois |
|--|--|-------|--|--|------|

Q.16 Depuis combien de temps travaillez-vous sous la responsabilité immédiate du même superviseur?

| | | | | | |
|--|--|-------|--|--|------|
| | | an(s) | | | mois |
|--|--|-------|--|--|------|

Q.17 Depuis combien de temps travaillez-vous pour votre ministère/agence?

| | | | | | |
|--|--|-------|--|--|------|
| | | an(s) | | | mois |
|--|--|-------|--|--|------|

Q.18 Depuis combien de temps travaillez-vous pour l'administration publique fédérale du Canada?

| | | | | | |
|--|--|-------|--|--|------|
| | | an(s) | | | mois |
|--|--|-------|--|--|------|

Q.19 Depuis combien de temps êtes-vous sur le marché de l'emploi?

| | | | | | |
|--|--|-------|--|--|------|
| | | an(s) | | | mois |
|--|--|-------|--|--|------|

Q.20 Depuis que vous êtes sur le marché de l'emploi, combien de fois avez-vous perdu votre emploi en raison de réduction de personnel, de restructuration, de fusion, d'acquisition ou de faillite?

- Jamais 1
 Une ou deux fois 2
 Trois fois ou plus 3

Q.21 Depuis votre entrée sur le marché de l'emploi, combien de fois avez-vous changé volontairement d'employeur?

- Jamais 1
 Une ou deux fois 2
 Trois fois ou plus 3

Q.22 En général, lorsque vos employeurs antérieurs vous promettaient quelque chose, tenaient-ils leurs promesses?

- Je n'ai pas eu d'autre employeur 1
 Pas du tout 2
 Très peu 3
 Moyennement 4
 Beaucoup 5
 Tout à fait 6

Q.23 Quel type d'emploi occupez-vous?

- À temps partiel 1 Contractuel 3
 À temps plein 2 Emploi saisonnier 4

Q.24 Quel est le statut de votre emploi?

- Statut déterminé 1 Étudiant 3
 Statut indéterminé 2 Emploi temporaire (moins de 3 ans) 4

Q.25 Quel est votre niveau de salaire annuel?

- Moins de 39 999 \$ 1
 40 000 \$ à 59 999 \$ 2
 60 000 \$ à 79 999 \$ 3
 80 000 \$ à 99 999 \$ 4
 100 000 \$ et plus 5

Q.26 *Combien d'employés supervisez-vous directement?*

| | | |
|---------------------|--------------------------|---|
| Aucun employé | <input type="checkbox"/> | 1 |
| 1 à 5 employés | <input type="checkbox"/> | 2 |
| 6 à 10 employés | <input type="checkbox"/> | 3 |
| 10 à 30 employés | <input type="checkbox"/> | 4 |
| 30 à 60 employés | <input type="checkbox"/> | 5 |
| Plus de 60 employés | <input type="checkbox"/> | 6 |

Q.27 *Êtes-vous syndiqué?*

| | | |
|-----|--------------------------|---|
| Non | <input type="checkbox"/> | 0 |
| Oui | <input type="checkbox"/> | 1 |

Q.28 *À quelle fréquence assistez-vous à des cours en dehors des heures de travail?*

| | | |
|----------------|--------------------------|---|
| Jamais | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Rarement | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Assez rarement | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Quelquefois | <input type="checkbox"/> | 4 |
| Assez souvent | <input type="checkbox"/> | 5 |
| Souvent | <input type="checkbox"/> | 6 |
| Très souvent | <input type="checkbox"/> | 7 |

Q.29 *À quelle fréquence vous inscrivez-vous à des cours supplémentaires de votre propre initiative?*

| | | |
|----------------|--------------------------|---|
| Jamais | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Rarement | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Assez rarement | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Quelquefois | <input type="checkbox"/> | 4 |
| Assez souvent | <input type="checkbox"/> | 5 |
| Souvent | <input type="checkbox"/> | 6 |
| Très souvent | <input type="checkbox"/> | 7 |

Q.30 *À quel ministère/agence appartenez-vous?*

| | | | | | |
|---|--------------------------|----|---|--------------------------|----|
| Affaires indiennes et du Nord Canada | <input type="checkbox"/> | 01 | Développement social Canada | <input type="checkbox"/> | 19 |
| Agence canadienne d'évaluation environnementale | <input type="checkbox"/> | 02 | École de la fonction publique du Canada | <input type="checkbox"/> | 20 |
| Agence canadienne d'inspection des aliments | <input type="checkbox"/> | 03 | Environnement Canada | <input type="checkbox"/> | 21 |
| Agence des services frontaliers du Canada | <input type="checkbox"/> | 04 | Gendarmerie royale du Canada | <input type="checkbox"/> | 22 |
| Agence du revenu du Canada | <input type="checkbox"/> | 05 | Industrie Canada | <input type="checkbox"/> | 23 |
| Agence spatiale canadienne | <input type="checkbox"/> | 06 | Ministère de la Justice Canada | <input type="checkbox"/> | 24 |
| Agriculture et Agroalimentaire Canada | <input type="checkbox"/> | 07 | Parcs Canada | <input type="checkbox"/> | 25 |
| Anciens Combattants Canada | <input type="checkbox"/> | 08 | Patrimoine canadien | <input type="checkbox"/> | 26 |
| Bureau des passeports | <input type="checkbox"/> | 09 | Pêches et Océans Canada | <input type="checkbox"/> | 27 |
| Citoyenneté et Immigration Canada | <input type="checkbox"/> | 10 | Ressources humaines et Développement des compétences Canada | <input type="checkbox"/> | 28 |
| Commissariat aux langues officielles | <input type="checkbox"/> | 11 | Ressources naturelles Canada | <input type="checkbox"/> | 29 |
| Commission canadienne des droits de la personne | <input type="checkbox"/> | 12 | Santé Canada | <input type="checkbox"/> | 30 |
| Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada | <input type="checkbox"/> | 13 | Sécurité publique et Protection civile Canada | <input type="checkbox"/> | 31 |
| Commission de la fonction publique | <input type="checkbox"/> | 14 | Service canadien du renseignement de sécurité | <input type="checkbox"/> | 32 |
| Commission nationale des libérations conditionnelles | <input type="checkbox"/> | 15 | Service correctionnel du Canada | <input type="checkbox"/> | 33 |
| Condition féminine Canada | <input type="checkbox"/> | 16 | Statistique Canada | <input type="checkbox"/> | 34 |
| Défense nationale | <input type="checkbox"/> | 17 | Transports Canada | <input type="checkbox"/> | 35 |
| Développement économique Canada | <input type="checkbox"/> | 18 | Travaux publics et Services gouvernementaux Canada | <input type="checkbox"/> | 36 |

Q.31 À quel catégorie d'emploi appartenez-vous?

- | | | |
|---------------------------------------|--------------------------|---|
| Exploitation | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Soutien administratif | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Technique | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Administration et services extérieurs | <input type="checkbox"/> | 4 |
| Scientifiques et professionnels | <input type="checkbox"/> | 5 |
| Direction (groupe EX) | <input type="checkbox"/> | 6 |

Q.32 À quel groupe d'emploi appartenez-vous?

- | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|----|-----------------------------|----|-----------------------------|----|-----------------------------|----|-----------------------------|----|-----------------------------|----|-----------------------------|----|-----------------------------|----|
| AC <input type="checkbox"/> | 01 | CM <input type="checkbox"/> | 11 | EG <input type="checkbox"/> | 21 | FR <input type="checkbox"/> | 31 | LA <input type="checkbox"/> | 41 | PC <input type="checkbox"/> | 51 | SC <input type="checkbox"/> | 61 | TR <input type="checkbox"/> | 71 |
| AG <input type="checkbox"/> | 02 | CO <input type="checkbox"/> | 12 | EG <input type="checkbox"/> | 22 | FS <input type="checkbox"/> | 32 | LI <input type="checkbox"/> | 42 | PE <input type="checkbox"/> | 52 | SE <input type="checkbox"/> | 62 | UT <input type="checkbox"/> | 72 |
| AI <input type="checkbox"/> | 03 | CR <input type="checkbox"/> | 13 | EL <input type="checkbox"/> | 23 | GL <input type="checkbox"/> | 33 | LS <input type="checkbox"/> | 43 | PG <input type="checkbox"/> | 53 | SG <input type="checkbox"/> | 63 | VS <input type="checkbox"/> | 73 |
| AO <input type="checkbox"/> | 04 | CS <input type="checkbox"/> | 14 | EN <input type="checkbox"/> | 24 | GS <input type="checkbox"/> | 34 | MA <input type="checkbox"/> | 44 | PH <input type="checkbox"/> | 54 | SI <input type="checkbox"/> | 64 | WP <input type="checkbox"/> | 74 |
| AR <input type="checkbox"/> | 05 | CX <input type="checkbox"/> | 15 | ES <input type="checkbox"/> | 25 | GT <input type="checkbox"/> | 35 | MD <input type="checkbox"/> | 45 | PI <input type="checkbox"/> | 55 | SM <input type="checkbox"/> | 65 | | |
| AS <input type="checkbox"/> | 06 | DA <input type="checkbox"/> | 16 | ES <input type="checkbox"/> | 26 | HE <input type="checkbox"/> | 36 | MT <input type="checkbox"/> | 46 | PM <input type="checkbox"/> | 56 | SO <input type="checkbox"/> | 66 | | |
| AT <input type="checkbox"/> | 07 | DD <input type="checkbox"/> | 17 | EU <input type="checkbox"/> | 27 | HP <input type="checkbox"/> | 37 | NU <input type="checkbox"/> | 47 | PR <input type="checkbox"/> | 57 | SR <input type="checkbox"/> | 67 | | |
| AU <input type="checkbox"/> | 08 | DE <input type="checkbox"/> | 18 | EX <input type="checkbox"/> | 28 | HR <input type="checkbox"/> | 38 | OE <input type="checkbox"/> | 48 | PS <input type="checkbox"/> | 58 | ST <input type="checkbox"/> | 68 | | |
| BI <input type="checkbox"/> | 09 | DS <input type="checkbox"/> | 19 | FI <input type="checkbox"/> | 29 | HS <input type="checkbox"/> | 39 | OM <input type="checkbox"/> | 49 | PY <input type="checkbox"/> | 59 | SW <input type="checkbox"/> | 69 | | |
| CH <input type="checkbox"/> | 10 | ED <input type="checkbox"/> | 20 | FO <input type="checkbox"/> | 30 | IS <input type="checkbox"/> | 40 | OP <input type="checkbox"/> | 50 | RO <input type="checkbox"/> | 60 | TI <input type="checkbox"/> | 70 | | |

Commentaires

Veillez nous faire part de tout commentaire jugé pertinent.

**NOUS VOUS SOMMES RECONNAISSANTES D'AVOIR PRIS LE TEMPS
DE REMPLIR CE QUESTIONNAIRE.
MILLE MERCI !**

Le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH)
et
Le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC)
ont contribué financièrement à cette recherche.

Annexe 2: Matrice de corrélations (test de Pearson)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1-âge | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2-sexe | 0,126** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3- scolarité | -0,147** | 0,066 | | | | | | | | | | | | | | |
| 4- ancienmin | 0,583** | 0,174** | -0,295** | | | | | | | | | | | | | |
| 5-ancienadm | 0,691** | 0,116** | -0,270** | 0,814** | | | | | | | | | | | | |
| 6-syndicat | 0,087* | -0,149** | -0,022 | -0,045 | -0,075* | | | | | | | | | | | |
| 7-caract. impl | 0,001 | 0,008 | 0,035 | -0,017 | -0,012 | 0,200** | | | | | | | | | | |
| 8-resp.empl. | 0,190** | -0,030 | 0,075* | 0,090* | 0,089* | 0,085* | 0,044 | | | | | | | | | |
| 9-stabil. | 0,078* | 0,048 | 0,032 | 0,106** | 0,111** | -0,097* | -0,196** | 0,022 | | | | | | | | |
| 10-équil.trav-fam. | -0,074 | -0,124** | 0,064 | -0,046 | -0,036 | -0,030 | -0,247** | 0,041 | 0,351** | | | | | | | |
| 11-dével.int. | -0,046 | -0,010 | 0,003 | -0,001 | 0,028 | -0,315** | -0,317** | 0,001 | 0,345** | 0,497** | | | | | | |
| 12-atm.soc. | -0,056 | -0,051 | -0,021 | -0,019 | -0,027 | -0,175** | -0,376** | 0,016 | 0,310** | 0,616** | 0,617** | | | | | |
| 13-cont.empl. | 0,021 | -0,009 | -0,005 | 0,021 | 0,043 | -0,164** | -0,316** | 0,094* | 0,366** | 0,555** | 0,649** | 0,631** | | | | |
| 14-récomp.fin. | -0,083 | -0,055 | 0,040 | -0,044 | -0,042 | -0,230** | -0,230** | 0,024 | 0,306** | 0,376** | 0,537** | 0,406** | 0,445** | | | |
| 15-étroites. | -0,034 | -0,017 | 0,021 | 0,038 | 0,017 | -0,017 | -0,257** | 0,053 | 0,226** | 0,359** | 0,471** | 0,396** | 0,501** | 0,469** | | |
| 16-dével.ext. | -0,044 | 0,006 | 0,074 | 0,010 | 0,062 | -0,199** | -0,253** | -0,042 | 0,355** | 0,488** | 0,714** | 0,524** | 0,555** | 0,593** | 0,532** | |
| 17-perf.dyn. | -0,028 | -0,044 | -0,041 | 0,059 | 0,058 | -0,210** | -0,397** | 0,015 | 0,333** | 0,516** | 0,693** | 0,683** | 0,645** | 0,502** | 0,544** | 0,674** |
| 18-app.cont. | -0,105** | 0,003 | 0,001 | -0,039 | -0,048 | -0,258** | -0,434** | -0,074* | 0,215** | 0,386** | 0,561** | 0,557** | 0,437** | 0,459** | 0,328** | 0,474** |
| 19-rens.-dial. | -0,083* | 0,019 | 0,065 | -0,084* | -0,052 | -0,166** | -0,427** | -0,059 | 0,224** | 0,389** | 0,422** | 0,592** | 0,410** | 0,311** | 0,275** | 0,331** |
| 20-coll.-appr. | -0,114** | -0,011 | 0,117** | -0,146** | -0,114** | -0,176** | -0,427** | -0,036 | 0,232** | 0,411** | 0,446** | 0,568** | 0,442** | 0,415** | 0,325** | 0,431** |
| 21-capt.appr. | -0,060 | 0,071 | -0,079* | 0,028 | 0,023 | -0,271** | -0,452** | -0,037 | 0,229** | 0,365** | 0,480** | 0,497** | 0,409** | 0,400** | 0,385** | 0,462** |
| 22-resp.ind. | -0,052 | 0,049 | 0,024 | -0,019 | -0,001 | -0,243** | -0,463** | -0,070 | 0,248** | 0,455** | 0,512** | 0,579** | 0,462** | 0,425** | 0,347** | 0,497** |
| 23-conn.org. | -0,113** | -0,010 | 0,042 | -0,087* | -0,047 | -0,223** | -0,447** | -0,052 | 0,252** | 0,516** | 0,495** | 0,596** | 0,470** | 0,381** | 0,311** | 0,479** |
| 24-lead.strat. | -0,077* | -0,014 | 0,010 | -0,042 | -0,007 | -0,239** | -0,450** | -0,031 | 0,215** | 0,437** | 0,487** | 0,563** | 0,435** | 0,360** | 0,287** | 0,433** |
| 25-flex.-adap. | -0,008 | -0,008 | 0,004 | 0,039 | 0,014 | -0,150** | -0,328** | 0,059 | 0,178** | 0,302** | 0,412** | 0,456** | 0,364** | 0,286** | 0,276** | 0,412** |
| 26-règl.-régul. | -0,056 | 0,004 | -0,004 | 0,025 | -0,019 | -0,140** | -0,330** | 0,170** | 0,217** | 0,231** | 0,300** | 0,371** | 0,256** | 0,217** | 0,332** | 0,185** |
| 27-hiér.-rôles | -0,055 | -0,051 | -0,057 | 0,013 | -0,052 | -0,008 | -0,002 | 0,060 | -0,002 | 0,043 | 0,126** | 0,095* | 0,053 | 0,187** | 0,160** | 0,176** |
| 28-chgmt.gr. | 0,046 | -0,089* | -0,107** | 0,048 | 0,058 | 0,224** | 0,172** | 0,055 | -0,123** | -0,078 | -0,154** | -0,137** | -0,085* | -0,053 | 0,033 | 0,043 |
| 29-cong.pers.-org. | 0,047 | -0,054 | 0,052 | -0,007 | -0,002 | -0,113** | -0,380** | 0,176** | 0,241** | 0,356** | 0,364** | 0,542** | 0,436** | 0,325** | 0,276** | 0,275** |
| 30-sia | 0,031 | 0,082* | -0,069 | 0,054 | 0,022 | 0,144** | 0,291** | -0,100** | -0,178** | -0,294** | -0,317** | -0,396** | -0,371** | -0,195** | -0,161** | -0,176** |
| 31-sip | 0,096** | -0,099** | -0,006 | 0,062 | 0,053 | 0,068 | 0,021 | 0,107** | 0,015 | -0,093* | -0,072 | -0,120** | -0,084* | -0,048 | 0,000 | -0,071 |

**p<0,01; *p<0,05

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|-----------------|---------|--------|----------|--------|--------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 32-sid | -0,050 | 0,045 | -0,029 | -0,054 | -0,050 | 0,130** | 0,196** | -0,152** | -0,185** | -0,250** | -0,247** | -0,301** | -0,327** | -0,127* | -0,128** | -0,130* |
| 33-vod | -0,023 | 0,020 | -0,119** | 0,036 | 0,014 | 0,140** | 0,183** | -0,190** | -0,118** | -0,247** | -0,198** | -0,253** | -0,265** | -0,117* | -0,035 | -0,089 |
| 34-voa | -0,083* | 0,080* | -0,140** | 0,026 | -0,050 | 0,140** | 0,246** | -0,148** | -0,108** | -0,255** | -0,231** | -0,270** | -0,260** | -0,129* | -0,103* | -0,123* |
| 35-vop | 0,091* | -0,014 | 0,126** | 0,046 | 0,086* | -0,076* | -0,090* | 0,369** | 0,102** | 0,117** | 0,200** | 0,154** | 0,219** | 0,163** | 0,062 | 0,171** |
| 36-cyn.cogn. | 0,037 | 0,018 | -0,046 | 0,063 | 0,029 | 0,296** | 0,433** | 0,047 | -0,255** | -0,384** | -0,501** | -0,584** | -0,455** | -0,359** | -0,326** | -0,357** |
| 37- resp. glob. | -0,088* | -0,062 | 0,062 | -0,061 | -0,034 | -0,200** | -0,372** | 0,034 | 0,475** | 0,729** | 0,841** | 0,781** | 0,791** | 0,688** | 0,673** | 0,829** |

**p<0,01; *p<0,05

| | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 24 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|----------|----------|----------|---------|----------|
| 17-perf.dyn. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 18-app.cont. | 0,539** | | | | | | | | | | | | | | | |
| 19-rens.-dial. | 0,461** | 0,761** | | | | | | | | | | | | | | |
| 20-coll.-appr. | 0,489** | 0,718** | 0,770** | | | | | | | | | | | | | |
| 21-capt.appr. | 0,537** | 0,684** | 0,636** | 0,665** | | | | | | | | | | | | |
| 22-resp.ind. | 0,561** | 0,704** | 0,710** | 0,747** | 0,780** | | | | | | | | | | | |
| 23-conn.org. | 0,557** | 0,666** | 0,702** | 0,754** | 0,748** | 0,854** | | | | | | | | | | |
| 24-lead.strat. | 0,546** | 0,680** | 0,661** | 0,693** | 0,739** | 0,797** | 0,807** | | | | | | | | | |
| 25-flex.-adap. | 0,463** | 0,431** | 0,385** | 0,429** | 0,439** | 0,483** | 0,485** | 0,509** | | | | | | | | |
| 26-règl.-régul. | 0,358** | 0,335** | 0,366** | 0,366** | 0,437** | 0,373** | 0,408** | 0,461** | 0,503** | | | | | | | |
| 27-hiér.-rôles | 0,176** | 0,136** | 0,107** | 0,099** | 0,201** | 0,119** | 0,104** | 0,167** | 0,147** | 0,383** | | | | | | |
| 28-chgmt.gr. | -0,086* | -0,121** | -0,147** | -0,126** | -0,149** | -0,127** | -0,153** | -0,159** | -0,094** | -0,144** | 0,185** | | | | | |
| 29-cong.pers.-org. | 0,430** | 0,396** | 0,452** | 0,459** | 0,397** | 0,434** | 0,466** | 0,443** | 0,403** | 0,395** | 0,111** | -0,090* | | | | |
| 30-sia | -0,326** | -0,307** | -0,372** | -0,343** | -0,302** | -0,354** | -0,375** | -0,348** | -0,279** | -0,238** | -0,002 | 0,129** | -0,513** | | | |
| 31-sip | -0,070 | -0,063 | -0,072* | -0,055 | -0,001 | -0,094* | -0,054 | -0,014 | -0,041 | 0,027 | 0,064 | -0,001 | -0,003 | 0,101** | | |
| 32-sid | -0,270** | -0,254** | -0,277** | -0,259** | -0,205** | -0,251** | -0,265** | -0,256** | -0,269** | -0,195** | 0,040 | 0,055 | -0,389** | 0,602** | 0,060 | |
| 33-vod | -0,142** | -0,169** | -0,202** | -0,242** | -0,136** | -0,185** | -0,220** | -0,181** | -0,161** | -0,187** | 0,099** | 0,117** | -0,381** | 0,482** | 0,028 | 0,572** |
| 34-voa | -0,212** | -0,218** | -0,273** | -0,303** | -0,185** | -0,266** | -0,287** | -0,264** | -0,195** | -0,149** | 0,099** | 0,145** | -0,431** | 0,615** | 0,066 | 0,451** |
| 35-vop | 0,167** | 0,112** | 0,157** | 0,175** | 0,117** | 0,180** | 0,206** | 0,195** | 0,159** | 0,161** | 0,023 | -0,046 | 0,326** | -0,414** | 0,158** | -0,274** |
| 36-cyn.cogn. | -0,551** | -0,533** | -0,515** | -0,545** | -0,545** | -0,607** | -0,607** | -0,591** | -0,470** | -0,427** | -0,089* | 0,229** | -0,599** | 0,477** | 0,062 | 0,365** |
| 37- resp. glob. | 0,834** | 0,545** | 0,502** | 0,538** | 0,505** | 0,574** | 0,580** | 0,542** | 0,439** | 0,360** | 0,125** | -0,124** | 0,488** | -0,397** | -0,078* | -0,295** |

**p<0,01; *p<0,05

| | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 |
|-----------------|----------|----------|----------|----------|----|
| 33-vod | | | | | |
| 34-voa | 0,508** | | | | |
| 35-vop | -0,274** | -0,336** | | | |
| 36-cyn.cogn. | 0,331** | 0,369** | -0,190** | | |
| 37- resp. glob. | -0,260** | -0,301** | 0,206** | -0,553** | |

**p<0,01; *p<0,05