





**HEC MONTRÉAL**

**S'exprimer au sein d'un corps policier: Le rôle de l'ouverture aux expériences, la  
centralisation des décisions et la sécurité psychologique**  
**Par**  
**Audrey Bélanger**

**Science de la gestion**  
**(Spécialisation en Développement Organisationnel)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention*  
*Du grade de maîtrise ès science en gestion*  
*(M. Sc.)*

Août 2021  
© Audrey Bélanger, 2021



## RÉSUMÉ

**Objectif** – Ce mémoire vise à comprendre le mécanisme déterminant *comment* et *quand* l'ouverture aux expériences affecte les comportements de *voicing* de promotion et de prévention. Plus précisément, nous cherchons à examiner la portée d'influence de la centralisation des décisions et de la sécurité psychologique.

**Méthodologie** – Recueillies en deux temps par l'entremise de questionnaires électroniques, nos données quantitatives ont été colligées auprès d'un échantillon de 326 membres policiers assurant la protection de citoyens canadiens. Subséquemment à cette collecte, nous avons procédé à la validation et l'analyse des données en exécutant une analyse factorielle confirmatoire, des analyses descriptives préliminaires ainsi qu'une modélisation par équations structurelles.

**Résultats** – Cette recherche démontre tout d'abord que la relation entre l'ouverture aux expériences et la sécurité psychologique est préalablement contingente au niveau de centralisation des décisions. Nous démontrons ainsi que la relation positive entre l'ouverture aux expériences et la sécurité psychologique est activée par une structure décisionnelle décentralisée. En revanche, nos résultats dénotent qu'une centralisation élevée vient inverser la relation entre l'ouverture aux expériences et la sécurité psychologique. La centralisation est ainsi un élément clé expliquant *quand* un individu ouvert est amené à exercer des comportements de *voicing*, et ce, en influençant la relation entre ce trait de personnalité et le sentiment de sécurité psychologique. Ce mémoire suggère par ailleurs que les individus ouverts aux expériences sont amenés à exercer plus de *voicing* par l'entremise de la sécurité psychologique, et ce, à condition de considérer l'effet modérateur de la centralisation sur la relation entre l'ouverture et la sécurité psychologique. Notamment, nous confirmons ainsi qu'en agissant à titre d'intermédiaire, la sécurité psychologique permet d'expliquer *comment* un individu ouvert réalise plus de *voicing* au sein d'une structure décisionnelle décentralisée. D'ailleurs, nous identifions que le *voicing* de prévention est davantage lié à la sécurité psychologique, en comparaison à celui de promotion.

**Originalité/valeur** – Cette étude permet de mieux comprendre les facteurs influençant un élément central aux enjeux des organisations d’aujourd’hui : le *voicing*. À notre connaissance, cette étude est donc originale puisqu’elle est la seule à traiter autant du *qui* (employés ouverts aux expériences), *quand* (structure décisionnelle décentralisée) et *comment* (par le biais de la sécurité psychologique) certains individus sont portés à adopter plus régulièrement des comportements de *voicing*. Ce mémoire possède ainsi une grande valeur scientifique puisqu’elle met en lumière un mécanisme complexe jusqu’à présent négligé par les recherches. Cette recherche démontre également que les *voicing* de promotion et de prévention sont distinctifs l’un de l’autre alors que la sécurité psychologique affecte davantage le *voicing* de prévention. D’ailleurs, grâce à une meilleure compréhension des déterminants affectant les individus ouverts à exercer plus (ou moins) de comportements de *voicing*, les supérieurs peuvent ainsi mieux structurer leurs pratiques managériales afin d’optimiser la réalisation quotidienne de ces comportements.

**Mots clés** – *Voicing* de promotion, *Voicing* de prévention, Centralisation des décisions, Sécurité psychologique, Ouverture aux expériences.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>v</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES</b> .....	<b>ix</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>x</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : CONCEPTS ET HYPOTHÈSES</b> .....	<b>6</b>
1.1 <i>Voicing</i> .....	6
1.1.1 <i>Voicing</i> de promotion .....	9
1.1.2 <i>Voicing</i> de prévention.....	9
1.1.3 Antécédents du <i>voicing</i> .....	11
1.1.4 Répercussions .....	15
1.2 Ouverture aux expériences .....	17
1.3 Sécurité psychologique.....	21
1.4 Centralisation des décisions .....	25
1.4.1 Futur de la centralisation .....	27
1.4.2 Facteurs influençant la perception de centralisation chez l'employé.....	29
1.4.3 Répercussions sur l'individu .....	31
1.5 Cadre conceptuel .....	33
1.5.1 Hypothèse 1 .....	34
1.5.2 Hypothèses 2a et 2b.....	36
1.5.3 Hypothèse 3 .....	37
1.5.4 Synthèse des hypothèses de recherche .....	38
<b>CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE</b> .....	<b>39</b>
2.1 Stratégie de recherche .....	39
2.2 Contexte de l'étude.....	40
2.3 Participants et procédure .....	41
2.3.1 Distribution de l'échantillon.....	43
2.3.2 Éthique de la recherche.....	44
2.4 Instruments de mesure.....	45
2.4.1 <i>Voicing</i> de promotion (T2).....	45
2.4.2 <i>Voicing</i> de prévention (T2).....	45
2.4.3 Trait de personnalité – ouverture aux expériences (T1).....	46
2.4.4 Sécurité psychologique (T2).....	47
2.4.5 Centralisation des décisions (T1) .....	47
2.4.6 Variables de contrôle .....	48
2.5 Méthode d'analyse et de validation.....	50
2.5.1 Validité interne .....	50
2.5.2 Stratégie analytique .....	51

<b>CHAPITRE 3 : RÉSULTATS</b> .....	<b>52</b>
3.1 Analyses descriptives préliminaires .....	52
3.2 Validation des hypothèses .....	54
3.2.1 Relation directe entre l'ouverture aux expériences et la sécurité psychologique modérée par la centralisation (H1).....	54
3.2.2 Relation directe entre la sécurité psychologique et les comportements de voicing de promotion (H2a) et voicing de prévention (H2b) .....	56
3.2.3 Relation indirecte modérée par la centralisation entre l'ouverture aux expériences et les comportements de voicing par l'entremise de la sécurité psychologique (H3) .....	56
<b>CHAPITRE 4 : DISCUSSION</b> .....	<b>59</b>
4.1 Interprétation des résultats.....	59
4.2 Interaction entre l'ouverture et la centralisation pour expliquer la sécurité psychologique et ultimement le voicing.....	60
4.3 Lien entre la sécurité psychologique et les voicing de promotion et prévention ..	63
4.4 Implications pratiques .....	65
4.4.1 Équilibrer les attentes organisationnelles avec les dispositions individuelles .....	65
4.4.2 Valoriser la prise de risque et les comportements de voicing .....	70
4.5 Limites.....	73
4.5.1 Échantillon et généralisation des résultats.....	73
4.5.2 Méthodologie.....	74
4.5.3 Interprétations arbitraires des variables .....	76
4.6 Directions pour les recherches futures .....	78
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>80</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>83</b>
<b>ANNEXE A</b> .....	<b>i</b>
<b>ANNEXE B</b> .....	<b>iii</b>
<b>ANNEXE C</b> .....	<b>v</b>
<b>ANNEXE D</b> .....	<b>ix</b>

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

### Liste des tableaux

Tableau 1. Comparaison de la conceptualisation GRH / RT et CO du <i>voicing</i> .....	8
Tableau 2. Comparaison du <i>voicing</i> de promotion et de prévention .....	11
Tableau 3. Exemples pratiques du modèle des cinq facteurs de personnalité .....	19
Tableau 4. Formes d'organisation suggérées par Burns & Stalker (1967) et par Lorsch & Lawrence (1967).....	25
Tableau 5. Distribution de l'échantillon .....	43
Tableau 9. Les items de la mesure du <i>voicing</i> de promotion .....	45
Tableau 10. Les items de la mesure du <i>voicing</i> de prévention .....	46
Tableau 6. Les items de la mesure d'ouverture aux expériences .....	46
Tableau 8. Les items de la mesure de la sécurité psychologique .....	47
Tableau 7. Les items de la mesure de la centralisation des décisions .....	48
Tableau 11. Indices d'ajustement de l'analyse factorielle confirmatoire .....	50
Tableau 12. Moyennes, écarts-types et corrélations bivariées .....	54
Tableau 13. Résultats du modèle de recherche en utilisant la modélisation par équations structurelles.....	58
Tableau 14. Vision stratégique axée vers l'efficacité vs l'apprentissage .....	68
Tableau 15. Exemples de questions ouvertes .....	71

### Liste des figures

Figure A. Relation entre la sécurité psychologique et les répercussions individuelles .....	24
Figure B. Représentation schématique des hypothèses .....	38
Figure C. L'effet du niveau d'ouverture aux expériences faible et élevé sur la sécurité psychologique à des niveaux élevés et faibles de centralisation. ....	56

## REMERCIEMENTS

Après tant d'efforts et d'investissements, je peux enfin dire que j'ai complété l'un de mes plus beaux défis scolaires, le fameux mémoire ! Je dois l'avouer, je suis extrêmement fière de mon parcours scolaire, mais surtout d'avoir terminé sur une aussi belle note. En revanche, je n'aurais jamais pu y arriver si ce n'était pas de l'appui de mon entourage. Je tenais donc à les remercier formellement pour leur soutien.

À mon directeur de recherche, Jean-François Harvey. C'est avant tout grâce à toi si je me suis lancée dans cette belle aventure. Je ne pourrai jamais te remercier assez pour ton ouverture et ta bienveillance m'ayant permis de réaliser une étude de cette envergure. Tes interventions et ta capacité à pousser mes réflexions m'ont été précieuses !

Aux membres du Centre d'études en transformation des organisations, pour nos échanges et discussions. Bien que la pandémie ait mis un frein à nos rencontres, j'ai toujours pu compter sur vos encouragements.

À Patrick Groulx, qu'est-ce que j'aurais bien fait sans toi ! Un vrai sauveur dans mes moments de désespoirs. Merci de m'avoir épaulé moralement, mais également d'avoir toujours pris le temps de m'éclairer et me rassurer lorsque j'en avais besoin. Ta générosité n'est pas passée inaperçue.

À l'organisation étudiée, mais plus particulièrement à Patrick, Charles, Alexandre, Marie-Ève et Claudine pour avoir été les premiers à croire en ma recherche. C'est avant tout grâce à vous s'il a été possible de réaliser cette étude. Merci pour votre confiance et j'espère que ce mémoire sera à la hauteur de vos attentes.

À mes amies de la maîtrise en développement organisationnel, Marie, Catherine et Valérie pour avoir toujours été présentes pour moi ! Vous avez eu le don de m'aider à trouver de la motivation et me calmer lorsque j'étais inquiète ou incertaine. Je vous dois une fière chandelle.

À Kevin J. Johnson, simplement pour avoir été l'un des professeurs m'ayant le plus stimulée intellectuellement, mais aussi pour m'avoir convaincu de réaliser ce mémoire ! Merci pour nos échanges et tes judicieux conseils.

À ma famille, sachez que cet accomplissement vous appartient tout autant. Merci à mes parents, sans qui je ne serais pas rendu où je suis. C'est grâce à vous si l'éducation prend une aussi grande place dans ma vie alors que vous avez joué un rôle de premier plan dans le développement de ma curiosité intellectuelle. Merci d'avoir toujours cru en moi et de m'avoir encouragé à me dépasser dans le cadre de mon parcours scolaire. Sans votre amour inconditionnel, rien de tout ça n'aurait été possible. Je tiens également à remercier mon frère pour tes encouragements et tes bons mots lorsque j'en avais le plus besoin. Si j'ai réussi à compléter ce mémoire, c'est en grande partie grâce à ton appui durant la dernière année. Merci pour ta disponibilité, mais aussi pour être l'un des plus beaux modèles de résilience.

À Mikaël, pour avoir été mon pilier à travers ce long processus. Toi qui as été présent au quotidien lors de la rédaction de ce mémoire impliquant ses hauts et ses bas, merci pour ta patience, ta compréhension et tes encouragements. Tu as su m'inspirer, me rassurer, mais aussi m'apprendre à décrocher. Je t'en serai toujours reconnaissante. *Love you 3000 ♥*

## INTRODUCTION

Selon la théorie des ressources, une organisation doit pleinement tirer profit de son capital humain pour performer (Barney, 1991). Faisant référence à « l'ensemble des aptitudes, talents, qualifications, expériences accumulées par un individu et qui déterminent en partie sa capacité à travailler ou à produire pour lui-même ou pour les autres » (Généreux, 2017 : 95), le capital humain doit donc être géré finement. Or, nous ne réagissons pas tous de la même façon devant une même approche managériale. Les gestionnaires doivent ainsi comprendre les différences individuelles et leurs conséquences au travail afin de soutenir adéquatement chacun de leurs employés. Autrement dit, les gestionnaires doivent identifier *qui, quand et comment* certains individus sont amenés à adopter davantage de comportements productifs. En déterminant les facteurs d'influence affectant la manière dont les employés pensent, ressentent et réagissent différemment, les gestionnaires peuvent ainsi moduler leur approche de gestion afin d'assurer le développement du capital humain (McShane, Von Glinow et Von Glinow, 2019).

Parmi ces manières d'agir productives, les comportements<sup>1</sup> de *voicing*<sup>2</sup> sont connus pour favoriser les changements organisationnels, la prévention de crises, la correction d'erreurs, la résolution de problèmes ainsi que l'amélioration organisationnelle continue (Chamberlin, Newton et Lepine, 2017; Morrison, 2014). Renvoyant à la capacité des individus à remettre constructivement en question le statu quo en adressant verbalement des idées, préoccupations ou opinions divergentes (Van Dyne et LePine, 1998), l'adoption de ces comportements permet d'aborder de nouveaux enjeux jusqu'à présent ignorés, négligés ou inexplorés. Se reflétant donc au cœur du capital humain, le *voicing* permet effectivement de maximiser l'utilité espérée des employés (Généreux, 2017) en incitant les employés à se surpasser au travail, et ce, en suscitant des réflexions collectives (Gosselin *et al.*, 2017). Par la réalisation

---

<sup>1</sup> Les comportements de *voicing* font référence au *voicing* de promotion et *voicing* de prévention.

<sup>2</sup> Le terme « *voicing* » tient sa racine de la langue anglaise. Selon l'Office québécois de la langue française, sa traduction française implique inévitablement un groupe de mots (ex : faire entendre sa voix, s'exprimer librement, prendre la parole ouvertement, etc.). Puisque le terme « *voicing* » se traduit difficilement en un seul mot français, nous garderons l'appellation anglophone dans ce mémoire afin d'éviter d'en alourdir la lecture.

de ces comportements proactifs, les organisations peuvent ainsi répondre adéquatement aux conditions dynamiques influençant leurs performances. Ces comportements impliquent par ailleurs que les employés soient amenés à proposer de nouvelles suggestions (*promotive voicing*) ou s'exprimer afin de prévenir des pratiques, incidents ou comportements pouvant nuire à l'organisation (*prohibitive voicing*) (Liang, Farh et Farh, 2012). En dépit de l'engouement grandissant à l'égard des comportements de *voicing*, les organisations se doivent néanmoins d'identifier les facteurs influençant la portée des comportements de *voicing* souhaités afin de tirer profit de ces leviers.

Reconnue comme l'un des facteurs les plus fortement liés au *voicing*, la sécurité psychologique est décrite comme indispensable à la réalisation de ces comportements proactifs (Morrison, 2014). Tel qu'énoncé par Detert et Edmondson (2011), les comportements de *voicing* impliquent un niveau d'ambiguïté générant davantage de risques interpersonnels (Detert et Edmondson, 2011). En effet, puisque ces comportements visent à défier l'ordre des choses en abordant de nouvelles propositions ou enjeux délicats, les employés exerçant ceux-ci risquent de faire face à des réactions plus défensives ou négatives provenant de leur équipe ou supérieur (Morrison, 2014). La réceptivité du groupe devient donc essentielle puisque sans cette marque de bienveillance collective, les employés finissent par développer des craintes de s'exprimer. Considérant que la sécurité psychologique signifie de se sentir en confiance de prendre des risques interpersonnels<sup>3</sup> sans craindre d'en vivre des répercussions négatives (Edmondson, 1999), la littérature soutient qu'un sentiment élevé de sécurité psychologique conditionne les individus à générer davantage de *voicing* (Detert et Burris, 2007; Liang, Farh et Farh, 2012).

Les comportements de *voicing* dépendent également de la manière dont chaque individu conçoit, perçoit et interprète différemment le contexte environnemental dans lequel il évolue. Se définissant comme « la façon d'être, unique et relativement stable, d'un individu qui détermine sa manière d'agir et de réagir à son environnement » (McShane, Steen et Benabou,

---

<sup>3</sup> Tels que rapporter une erreur, exprimer une idée, poser des questions ou soulever une inquiétude dans une équipe.

2013 : 93), les traits de personnalité représentent en effet l'un des principaux prédicteurs des tendances comportementales (Carver et Scheier, 2012; Seibert, Crant et Kraimer, 1999). En ce sens, toutes réactions adoptées par les employés représentent une finalité, façonnées par les caractéristiques relevant de la personnalité de chacun (McAdams et Pals, 2006).

Faisant partie intégrante des cinq grandes dimensions des traits de personnalité (*Big five*), l'ouverture aux expériences se caractérise par la capacité des individus à se montrer curieux, créatifs, non traditionnels ainsi que réceptifs à la divergence et la nouveauté (McCrae et Costa, 1997). En raison de l'intérêt des individus ouverts pour les échanges sociaux permettant d'aborder différentes alternatives et perspectives, ce type de personnalité tend à favoriser l'adoption de comportements de *voicing* (LePine et Van Dyne, 2001; Maynes et Podsakoff, 2014). En complément, les individus ouverts sont préalablement reconnus pour prendre plus de risques interpersonnels afin de participer aux discussions peu orthodoxes, accordant ainsi une attention particulière à la divergence et la nouveauté par le biais d'une sécurité psychologique élevée (Edmondson et Mogelof, 2005). Effectivement, certains stimulus cognitifs occasionnés par l'ouverture aux expériences visent à accentuer le sentiment qu'il est peu risqué de s'exprimer à contresens du statu quo (Frazier *et al.*, 2017). Puisque les individus ouverts se caractérisent comme réceptifs à l'ambiguïté tout en démontrant un intérêt pour le changement, l'innovation et l'éclectisme (McCrae et Costa, 1997), ceux-ci auront alors tendance à se sentir plus facilement en sécurité psychologique afin d'assouvir leurs objectifs et aspirations personnels (Edmondson et Mogelof, 2005). Nous soupçonnons donc que la sécurité psychologique joue un rôle médiateur entre l'ouverture aux expériences et les *voicing* de promotion et de prévention, permettant ainsi de justifier *comment* ce trait de personnalité possède une influence sur les comportements de *voicing*.

Afin de mieux gérer le capital humain par le biais des comportements de *voicing*, les formes de structures décisionnelles représentent quant à elles un facteur pouvant modifier la manière dont les individus consolident leur propre réalité. Notamment, la théorie de l'activation des traits soutient que les employés perçoivent différemment la réceptivité de la structure décisionnelle inhérente à leur trait de personnalité (Tett et Burnett, 2003). Dans cette optique,

un individu ouvert perçoit davantage les structures décentralisées comme valorisant les occasions d'expérimenter en fonction des intérêts communs entre ces variables. En contrepartie, une structure centralisée est plutôt interprétée comme opprimant l'activation de ce trait en raison de l'incohérence entre les attentes<sup>4</sup> des individus ouverts et celles de cette structure rigide. De ce fait, la perception du niveau de réceptivité organisationnelle face à l'ouverture fait en sorte que ces individus se sentent soit en confiance d'exhiber ce trait, ou inversement en danger d'afficher ce trait non souhaité. Dans ces circonstances, ces employés adapteront ainsi leurs comportements en fonction de la manière dont ils conçoivent cette bienveillance à l'égard de leur personnalité. Ainsi, dans la mesure où la décentralisation contribue au partage équitablement réparti du pouvoir discrétionnaire (Hirst *et al.*, 2011), nous proposons qu'une structure décisionnelle décentralisée stimule la relation positive entre l'ouverture aux expériences et le sentiment de sécurité psychologique (Ghoshal, Korine et Szulanski, 1994). Faisant référence à l'idée que le pouvoir décisionnel se retrouve uniquement entre les mains des dirigeants (Hage et Aiken, 1967; Pugh *et al.*, 1968), nous croyons qu'une structure centralisée inversera quant à elle la relation positive attendue entre l'ouverture et la sécurité psychologique. Ce mémoire tente ainsi de justifier *quand* les employés ouverts aux expériences sont amenés à générer des comportements de *voicing*, et ce, en évaluant l'effet modérateur de la structure décisionnelle sur la relation entre l'ouverture et la sécurité psychologique.

Poursuivant donc l'objectif d'identifier les facteurs influençant le développement du capital humain par le biais des comportements de *voicing*, nous nous posons donc la question suivante : *comment explique-t-on le mécanisme à travers lequel l'ouverture aux expériences affecte les comportements de voicing de promotion et de prévention ?*

Pour ce faire, nous avons testé notre modèle de recherche à l'aide d'une méthodologie quantitative basée sur deux temps de mesure, soit à l'aide de deux questionnaires auto-rapportés. Se déroulant au sein d'une organisation policière canadienne, cette étude a

---

<sup>4</sup> Alors qu'un individu ouvert aux expériences carbure notamment au développement de son capital humain, la centralisation valorise quant à elle une stabilité routinière rigide orientée vers la cristallisation du statu quo.

impliqué la participation de 326 membres policiers. Une fois les données compilées et analysées, nos résultats démontrent que l'influence indirecte de l'ouverture aux expériences sur les comportements de *voicing* par le biais de la sécurité psychologique est positive, lorsque le niveau de centralisation est faible. En contrepartie, cette influence est inhibée dans la mesure où le niveau de centralisation est élevé en inversant la relation positive entre l'ouverture et la sécurité psychologique. Finalement, nos résultats attestent que la sécurité psychologique influence plus positivement le *voicing* de prévention que de promotion.

La présente étude contribue à la littérature en permettant d'identifier *qui* (les individus ouverts), *quand* (lorsque la centralisation est faible) et *comment* (par le biais d'une sécurité psychologique élevée) certains individus sont amenés à adopter plus de comportements de *voicing*. Grâce à cette contribution, les gestionnaires peuvent ainsi adapter leurs pratiques managériales en s'appropriant les facteurs influençant la manière dont les individus réalisent plus de *voicing*. À notre connaissance, nous sommes la première recherche à soutenir ce modèle de médiation modérée avançant qu'une structure décentralisée (vs centralisée) possède une influence positive (vs négative) sur la relation entre l'ouverture et la sécurité psychologique, affectant ultimement les comportements de *voicing* exercés. De plus, notre étude démontre que les *voicing* de promotion et de prévention sont influencés différemment, bonifiant ainsi l'intérêt de tenir compte de ces deux types de comportements distincts. Finalement, nous soutenons que la décentralisation favorise les prises de risques, la réalisation de pratiques innovantes et l'adoption de comportements d'apprentissage.

Ce mémoire comporte quatre chapitres. Le premier chapitre présentera la recension des écrits quant aux comportements de *voicing*, à l'ouverture aux expériences, à la sécurité psychologique et à la centralisation des décisions. Dans cette même partie, le cadre conceptuel exposera les différentes hypothèses de recherche. Faisant ensuite l'objet du deuxième chapitre, le choix de méthodologie de recherche utilisé sera expliqué. Le troisième chapitre portera quant à lui sur l'analyse des données et l'énonciation des résultats obtenus. Finalement, le dernier chapitre visera à interpréter ces résultats de recherche tout en énonçant les contributions, limites et directions pour les recherches futures de cette recherche.

## CHAPITRE 1 : CONCEPTS ET HYPOTHÈSES

Le premier chapitre de ce mémoire est consacré à la présentation d'une revue de littérature portant sur les différentes variables entourant notre sujet de recherche. Ce chapitre vise donc à conceptualiser les principales caractéristiques de quatre notions, soit celles des comportements de *voicing*, d'ouverture aux expériences, de la sécurité psychologique ainsi que de la centralisation des décisions. Finalement, ce chapitre précise également le cadre conceptuel en déterminant les hypothèses et le modèle d'analyse de cette recherche.

### 1.1 VOICING

Originellement conceptualisée en 1970, Albert Hirschman a identifié le *voice* comme « toute tentative visant à changer, plutôt qu'à fuir, un état de fait répréhensible » (Hirschman, 1970 : 30, traduction libre). Suivant cette définition par Hirschman, de nombreuses études empiriques et théoriques des années 80 ont ensuite tenté d'examiner plus spécifiquement l'application du *voicing* chez les employés (ex: Farrell, 1983; Freeman et Medoff, 1984; Gorden, 1988; Lewin, 1987; Spencer, 1986). Durant cette décennie, certains travaux ont également bonifié la littérature en distinguant le *voicing* comme représentant soit une réponse à une condition insatisfaisante (Rusbult *et al.*, 1988; Withey et Cooper, 1989), un comportement organisationnel prosocial (Brief et Motowidlo, 1986) ou une composante de la justice procédurale (Bies et Shapiro, 1988; Tyler, Rasinski et Spodick, 1985). D'autre part, ces écrits supposaient déjà que ce phénomène impliquait une communication orientée vers l'amélioration organisationnelle, voire une approche constructive (Morrison, 2014).

Les études réalisées en 90 ont quant à elles complexifié la conceptualisation du *voicing* en raison de l'émergence d'un conflit entre deux disciplines de recherche. Jusqu'à présent, la divergence d'interprétation du concept de *voicing* entre la discipline de la gestion des ressources humaines/relation de travail (GRH/RT) et celle des comportements organisationnels (CO) segmente la littérature en adressant différemment en quoi consiste le *voicing* (voir *tableau 1*) (Kaufman, 2015; Mowbray, Wilkinson et Tse, 2015, 2019).

En effet, Wilkinson et Fay (2011) ont démontré que les études menées par le domaine de la GRH/RT considèrent le *voicing* tel un mécanisme formel généré par l'organisation. Cette discipline soutient d'autant plus que ce mécanisme permet d'offrir aux employés l'occasion de communiquer avec les membres de direction ainsi que contribuer de manière significative à la prise de décisions (Wilkinson et Fay, 2011). Soutenu par Mowbray, Wilkinson et Tse (2019), ceux-ci ont complété la précédente observation en évoquant que la discipline GRH/RT reconnaît jusqu'à aujourd'hui le *voicing* comme un système bénéficiant autant l'employeur que l'employé (Mowbray, Wilkinson et Tse, 2019).

En contrepartie, les travaux de Mowbray *et al* ont identifié que les recherches provenant de la discipline du CO perçoivent plutôt le *voicing* à titre de comportement extrarôle<sup>5</sup> (Mowbray, Wilkinson et Tse, 2015, 2019). De plus, cette discipline reconnaît ce comportement comme étant avant tout bénéfique à l'organisation ainsi qu'aux profits collectifs. Conséquemment, l'individu met les intérêts de l'organisation et des équipes avant les siens, et ce, en prenant davantage de risques interpersonnels.

Cette discipline soutient d'ailleurs qu'en cherchant à surpasser les exigences de leur emploi, le mécanisme informel généré par ce comportement amène les employés à remettre en question proactivement le statu quo (Van Dyne, Ang et Botero, 2003; Van Dyne, Cummings et Parks, 1995; Van Dyne et LePine, 1998). Cette littérature souligne également que le *voicing* permet d'émettre des recommandations constructives favorisant le changement ou l'amélioration des conditions de travail et du rendement organisationnel (Van Dyne, Ang et Botero, 2003; Van Dyne, Cummings et Parks, 1995; Van Dyne et LePine, 1998). Par le biais de ces comportements, les individus communiquent ainsi des suggestions ou préoccupations dans le but de faire progresser l'organisation et sa communauté d'employés. Conséquemment, l'adoption de ces comportements vise à corriger ou éviter des erreurs ainsi que générer de nouvelles idées bonifiant l'offre de biens et services organisationnels (Detert

---

<sup>5</sup> Ce comportement discrétionnaire « n'est pas une habileté spécifiée au sein des descriptions d'emploi, n'est pas reconnu par des systèmes de récompense formels et n'est pas une source de conséquences punitives lorsqu'il n'est pas exécuté par les titulaires du poste » (Van Dyne et LePine, 1998 : 108, traduction libre).

et Burris, 2007; Premeaux et Bedeian, 2003; Tangirala et Ramanujam, 2008; Van Dyne et LePine, 1998). En résumé, ces comportements volontaires et proactifs défiant positivement le statu quo permettent aux organisations de s'adapter efficacement aux défis et enjeux contextuels.

Puisque cette recherche soutient l'ordre d'idée voulant que le *voicing* représente un comportement individuel, la définition énoncée par la discipline du CO sera à présent le cadre de référence de notre étude. D'autant plus, la littérature sur le *voicing* exploitée par cette discipline tend à être plus exhaustive et spécialisée pour répondre aux besoins du modèle théorique présenté dans ce mémoire comparativement à celle de la GRH/RT (Kaufman, 2015; Morrison, 2011; Mowbray, Wilkinson et Tse, 2015, 2019).

**Tableau 1. Comparaison de la conceptualisation GRH / RT et CO du *voicing***

Concept	Gestion des ressources humaines/Relation de travail	Comportement organisationnel
<b>Forme</b>	Système	Comportement
<b>Motif</b>	Insatisfaction	Prosocial
	Prosocial	Justice
		Insatisfaction
<b>Attente</b>	Tendance à percevoir avant tout le <i>voicing</i> comme une partie intégrante du rôle des employés au quotidien ( <i>In-rôle</i> )	Tendance à percevoir avant tout le <i>voicing</i> comme discrétionnaire, voire non exigé formellement dans les fonctions des employés ( <i>extrarôle</i> )
<b>Bénéficiaire</b>	Employé	Organisation
	Organisation	
<b>Mécanisme</b>	Formel	Informel
<b>Contenu et type</b>	Participation à la tâche	Suggestions de changement et d'amélioration
	Résolution de problèmes ascendante	Expression de préoccupation concernant des problèmes de travail préjudiciables à l'organisation
	Procédures de réclamation	Communiquer différents points de vue
<b>Accent</b>	Participation dans les prises de décision	Améliorer le fonctionnement de l'organisation ou de l'unité

(Tableau adapté de Mowbray, Wilkinson et Tse, 2015, traduction libre)

En 2012, Liang, Farh et Farh ont adressé que la littérature sur les comportements de *voicing* démontre certaines lacunes en raison du manque de considération pour la différence entre le *voicing* de promotion et de prévention (Liang, Farh et Farh, 2012). Estimant qu'une majorité des recherches avant 2012 généralisaient le concept de *voicing* sans tenir compte de cette distinction, les résultats publiés dans ces études sont désormais reconnus comme étant incomplets, voire incorrects (Chamberlin, Newton et Lepine, 2017). Dans ces circonstances, Liang *et al* (2012) ont énoncé un besoin scientifique voulant que les chercheurs incorporent ces deux variables distinctes plutôt que d'universaliser le concept de *voicing*. Somme toute, ce mémoire prendra donc soin d'interpréter la distinction entre le *voicing* de promotion et le *voicing* de prévention afin d'éviter de fausser les résultats.

### ***1.1.1 Voicing de promotion***

Tout d'abord, le « promotive voicing » réfère à la prise de parole dite promotionnelle (Liang, Farh et Farh, 2012) ou focalisant sur les suggestions (Morrison, 2011). Le *voicing* de promotion adopte une orientation en mode solution considérant qu'il se caractérise par l'expression d'opportunités divergentes ou de nouvelles possibilités (Liang, Farh et Farh, 2012). Liang et ses collègues (2012) ont d'ailleurs adressé que ce type de *voicing* optimise le fonctionnement des organisations grâce à l'émergence d'idées diversifiées permettant de recadrer et d'actualiser le statu quo (Liang, Farh et Farh, 2012).

Conséquemment, ces suggestions d'alternatives constructives relèvent d'une perspective dite optimiste, voire tournée vers l'avenir puisque ces communications sont orientées en fonction du principe de « ce qui pourrait être » (Liang, Farh et Farh, 2012). Imprégné de bonnes intentions en promouvant l'innovation et la créativité, le *voicing* de promotion est régulièrement interprété comme un concept positif (Liang, Farh et Farh, 2012).

### ***1.1.2 Voicing de prévention***

Le « prohibitive voicing » se distingue comme étant correctif (Olson-Buchanan et Boswell, 2008), focalisé sur la prévention (Liang, Farh et Farh, 2012) ou axé sur les problèmes (Morrison, 2011). Ce type de *voicing* fait référence aux expressions verbales d'inquiétudes,

d'appréhensions ou de préoccupations quant à des pratiques, incidents ou comportements existants (ou imminents) pouvant nuire aux organisations (Chamberlin, Newton et Lepine, 2017). Liang *et al* (2012) ont également distingué que le *voicing* de prévention s'oppose au statu quo en attirant l'attention sur des conditions problématiques ou non conformes ainsi que la violation de normes, règles et standards (Liang, Farh et Farh, 2012). De plus, les individus exerçant ce type de *voicing* veillent à favoriser la prise de conscience quant à certains aspects insatisfaisants du travail effectué. En résumé, Liang *et al* (2012) ont identifié que le *voicing* de prévention permet de prévenir des conséquences négatives liées à un dysfonctionnement au travail. Comparativement au *voicing* de promotion, le cadre de référence du *voicing* de prévention est orienté vers le passé et le futur en discernant tout facteur préjudiciable au succès de l'organisation (Liang, Farh et Farh, 2012).

Finalement, Liang *et al* (2012) ont également démontré le raisonnement permettant de justifier pourquoi le *voicing* de prévention est souvent perçu plus négativement, comparativement au *voicing* de promotion (Liang, Farh et Farh, 2012). En essayant de limiter les facteurs nuisibles aux organisations, les employés critiquant constructivement des problèmes ou sujets sensibles risquent de devoir davantage faire face à de la résistance (Chamberlin, Newton et Lepine, 2017; Morrison, 2014; Morrison et Milliken, 2000). Ces réactions défensives s'expliquent par ailleurs en fonction des sentiments de vulnérabilité ou de menace occasionnés par la tentative de dé cristallisation du statu quo (Burris, 2012; Van Dyne, Cummings et Parks, 1995).

**Tableau 2. Comparaison du voicing de promotion et de prévention**

<b>Caractéristiques</b>	<b>Voicing de promotion</b>	<b>Voicing de prévention</b>
<b>Points communs</b>	Ne sont pas spécifiés dans les descriptions de poste formelles. Ces deux types de <i>voicing</i> sont donc extrarôle.	
	Sont utiles au fonctionnement de l'unité ou de l'organisation de l'employé. Ces deux types de <i>voicing</i> sont donc constructifs.	
	Sont motivés par le désir d'aider l'unité de l'organisation reflétant ainsi le sens des responsabilités et l'attitude constructive de l'employé envers l'organisation.	
<b>Distinctions comportementaux</b>	Exprime de nouvelles idées ou solutions pour améliorer le statu quo.	Exprime son inquiétude quant à des facteurs <sup>6</sup> existants ou imminents qui sont nuisibles à l'organisation.
	Orienté vers l'avenir	Orienté vers le passé ou l'avenir
<b>Fonctions distinctives</b>	Souligne les façons permettant à l'organisation d'être meilleure.	Souligne les facteurs qui nuisent à l'organisation.
<b>Distinctions dans l'implication</b>	Suggère des améliorations qui peuvent entraîner des changements déroutant pour les autres à court terme.	Attire l'attention sur les facteurs néfastes et implique par conséquent l'échec des responsables.
	La bonne intention derrière les améliorations suggérées est facilement reconnue et interprétée comme positive en fonction de ses bénéfices pour la communauté.	La bonne intention de souligner les facteurs nocifs tend à être reconnue ou interprétée négativement en raison des potentielles émotions négatives et défensives invoquée dans ce processus.

(Tableau adapté de Liang, Farh et Farh, 2012 : 75, traduction libre)

### **1.1.3 Antécédents du voicing**

#### *Dispositions*

Les dispositions réfèrent aux capacités et caractéristiques individuelles faisant varier les sentiments et réflexions des individus (Motowildo, Borman et Schmit, 1997). Parmi ces dispositions, les comportements de *voicing* sont davantage réalisés par des employés présentant la capacité d'être consciencieux, persévérant, soucieux de réussir, ouvert aux expériences de même qu'extraverti (LePine et Van Dyne, 2001; Maynes et Podsakoff, 2014).

<sup>6</sup> C.-à-d. des incidents, des pratiques ou des comportements.

De plus, les personnes faisant preuve d'initiative (Morrison, 2014), d'enthousiasme (Liu *et al.*, 2015; Tenhiälä et Lount, 2013), de courtoisie (Crant, Kim et Wang, 2011) et se considérant comme des collaborateurs compétents (Liang et Gong, 2013) sont également amenés à exercer davantage de *voicing*.

En contrepartie, certaines dispositions visent à limiter le *voicing*. La littérature démontre ainsi qu'un employé éprouvant de la difficulté à s'adapter (LePine et Van Dyne, 2001), étant instable émotionnellement ou régulièrement de mauvaise humeur (Detert et Edmondson, 2011; Venkataramani et Tangirala, 2010) peut être moins prédisposé à défier constructivement le statu quo (Chamberlin, Newton et Lepine, 2017).

#### *Attitudes et perceptions des employés*

En ce qui concerne les attitudes et perceptions, la méta-analyse de Chamberlin et ses collègues (2017) a défini ces antécédents comme la manière dont les employés comprennent et interprètent leur travail (Chamberlin, Newton et Lepine, 2017). Parmi ces antécédents, certaines attitudes et perceptions favorisent notamment la réalisation de comportements de *voicing*. Tout d'abord, le fait d'être engagé envers l'organisation et d'assumer sa responsabilité représente des facteurs influençant positivement la réalisation de *voicing* (Burriss, Detert et Chiaburu, 2008; Jiing-Lih Farh, Hackett et Liang, 2007). De plus, la satisfaction au travail (Morrison, Wheeler-Smith et Kamdar, 2011), le soutien social (Liang et Gong, 2013; Sean Tucker *et al.*, 2008), l'identification à un groupe ou une organisation (Tangirala et Ramanujam, 2008; Venkataramani et Tangirala, 2010), l'autonomie (Lam et Mayer, 2013; Liu *et al.*, 2015) et la justice organisationnelle (Zhang *et al.*, 2014) augmentent d'autant plus l'exercice de comportements de *voicing*.

En revanche, la littérature soulève quelques attitudes et perceptions inhibitrices dévalorisant l'adoption de comportements de *voicing*, telles que le détachement psychologique (Burriss, Detert et Chiaburu, 2008) et la perception d'impuissance (Morrison, 2014; Morrison et Rothman, 2009). Le *power distance orientation* (PDO) représente aussi un antécédent inhibiteur puisque les employés témoignant d'un PDO élevé auront tendance à éviter de

contredire ou défier une figure d'autorité (Kish-Gephart *et al.*, 2009). Song *et al.* (2019) ont d'ailleurs démontré que cette perception vient consolider la propension des individus à accepter la légitimité d'un pouvoir inégalement réparti dans l'organisation, rendant de ce fait les employés peu enclins à exercer du *voicing* (Song *et al.*, 2019).

### *Comportements et attitudes des leaders*

Les comportements et attitudes des leaders influencent également l'optimisation (vs la minimisation) d'adoption de comportements du *voicing* chez les subordonnés (Chamberlin, Newton et Lepine, 2017). Tout d'abord, le leadership transformationnel représente l'un des facteurs influençant le plus positivement les comportements de *voicing*. En effet, les leaders qui réussissent à motiver leurs employés tout en les aidant à répondre aux besoins organisationnels favorisent la réalisation de *voicing* (Detert et Burris, 2007; Zhang *et al.*, 2014). Quant à elle, la théorie des échanges leaders-membres soutenant que la satisfaction et performance d'une équipe dépendent des relations de qualité<sup>7</sup> entre le leader et chacun de ses subordonnés améliore aussi l'exercice de *voicing* (Burris, Detert et Chiaburu, 2008; Gao, Janssen et Shi, 2011; Van Dyne, Kamdar et Joireman, 2008). D'autre part, le leadership éthique signifiant que les supérieurs prennent d'honnêtes décisions tout en les justifiant aux membres sous son autorité constitue un autre facteur catalyseur du *voicing* (Avey, Wernsing et Palanski, 2012; Neubert, Wu et Roberts, 2013). Finalement, Burris (2012) ainsi que Detert & Burris (2007) démontrent que la réceptivité et l'ouverture du leader aux idées et opinions divergentes influencent positivement l'adoption de comportements de *voicing* (cités dans Chamberlin, Newton et Lepine, 2017).

Outre ces indicateurs positifs, certains chercheurs ont mis en garde les organisations en soulignant que les supervisions abusives générant de l'hostilité entre l'employé et l'employeur minimisent davantage la réalisation de comportements de *voicing* (Burris, Detert et Chiaburu, 2008; Crystal Farh et Chen, 2014). De plus, le leadership autoritaire réduit aussi

---

<sup>7</sup> Le maintien de relations basées sur la réciprocité entre supérieur et subordonné grâce à la loyauté, à l'affection et la confiance mutuelle.

considérablement le *voicing* en limitant l'occasion des employés d'influencer les décisions prises par ce type de gestionnaires (Zopiatis et Constanti, 2012).

### *Facteurs contextuels*

La dernière catégorie d'antécédents relève des facteurs contextuels, soit les différents types de climats, structures, règles et normes du travail (Chamberlin, Newton et Lepine, 2017). Parmi ces facteurs, la littérature identifie la sécurité psychologique comme influençant grandement le *voicing* (Edmondson et Lei, 2014). Dans les faits, lorsqu'un employé se sent en sécurité psychologique, celui-ci aura davantage tendance à prendre des risques interpersonnels<sup>8</sup> (Detert et Burris, 2007; Liang, Farh et Farh, 2012). Les milieux de travail sains et bienveillants représentent également des ancrages motivationnels permettant de favoriser le partage d'idées, d'inquiétudes et de points de vue (Grace Leung Lee *et al.*, 2014; Morrison, Wheeler-Smith et Kamdar, 2011).

Concernant les facteurs inhibiteurs, le sentiment de peur (Kish-Gephart *et al.*, 2009), de futilité et de crainte à l'égard de possibles répercussions négatives (Detert et Edmondson, 2011) limitent la confiance interpersonnelle nécessaire au *voicing*. Detert et Edmondson (2011) ont d'ailleurs suggéré que les perceptions menant les employés à interpréter le *voicing* tel un risque sont ancrées dans le subconscient des individus. Notamment, ces schémas mentaux relèvent ainsi de l'impression qu'un individu doit indubitablement baser ses comportements de *voicing* sur des données probantes et des solutions déjà structurées (Detert et Edmondson, 2011). Cet article a d'autant plus identifié que les employés perçoivent le *voicing* comme risqué lorsque l'adoption de ces comportements implique de possibles répercussions négatives pour leur carrière. Finalement, ces schémas cognitifs encouragent le sentiment qu'un risque est élevé lorsque cette prise de parole donne l'impression que l'employé souhaite dériver des idées/croyances managériales ainsi qu'embarrasser ou court-circuiter publiquement son gestionnaire (Detert et Edmondson, 2011).

---

<sup>8</sup> Tels que demander de l'aide ou de la rétroaction, énoncer une préoccupation, soulever un questionnement, proposer une nouvelle suggestion ou faire part d'une erreur qu'il a commise ou presque commise.

Également, « les climats de travail négatifs caractérisés par des plaintes excessives, du pessimisme ou un manque de soutien/sécurité » (Chamberlin, Newton et Lepine, 2017 : 16, traduction libre), le stress professionnel ou social (Ng et Feldman, 2012), les cultures résistantes au changement (Dutton *et al.*, 1997) et les structures fortement hiérarchisées (Milliken, Morrison et Hewlin, 2003; Pinder et Harlos, 2001) représentent aussi des indicateurs limitant les comportements de *voicing*.

#### **1.1.4 Répercussions**

##### *Sur l'organisation*

Tout d'abord, la littérature identifie que les comportements de *voicing* ont tendance à stimuler l'amélioration organisationnelle continue (Detert et Burris, 2007; Morrison, 2011; Morrison et Milliken, 2000). De plus, des recherches scientifiques ont également démontré que les comportements de *voicing* accentuent généralement la productivité (Detert *et al.*, 2013; Alex Ning Li *et al.*, 2017), l'apprentissage (Frazier et Bowler, 2015; Morrison, Wheeler-Smith et Kamdar, 2011; Satterstrom, Kerrissey et DiBenigno, 2020) ainsi que la capacité d'innovation des organisations (Burris, Detert et Romney, 2013; Grant, 2013; LePine et Van Dyne, 2001; Zhou et George, 2003). Par conséquent, plusieurs chercheurs ont laissé présager que ces comportements influencent le succès organisationnel considérant que la productivité, l'apprentissage et l'innovation visent à augmenter la performance des organisations (Lam et Mayer, 2013; Chenwei Li, Liang et Farh, 2020; Mackenzie, Podsakoff et Podsakoff, 2011).

D'autre part, Detert et Edmondson (2011) ont soutenu que les comportements de *voicing* réduisent les pratiques illégales ou amORALES (Detert et Edmondson, 2011) puisque ces comportements visent entre autres à signaler les actes et situations inappropriés (Miceli et Near, 1992). Les comportements de *voicing* mettent également en lumière les contributions des employés, permettant ainsi aux autorités décisionnelles d'être aptes à délibérer de manière éclairée. En effet, les comportements de *voicing* permettent aux gestionnaires d'accéder à toutes les informations nécessaires afin de prendre de bonnes décisions réfléchies (Chamberlin, Newton et Lepine, 2017; Milliken, Morrison et Hewlin, 2003; Morrison, 2014).

Finalement, la prévention de crises est aussi maximisée par les comportements de *voicing*, et ce, en permettant d'éviter la réalisation d'erreurs pouvant mener à des échecs organisationnels tels que l'accident de la navette spatiale Columbia en 2003 ou l'affaire Enron en 2001 (Liang, Farh et Farh, 2012; Milliken et Lam, 2009; Milliken, Morrison et Hewlin, 2003). Notamment démontrée par la littérature, la culture du silence dans ces deux organisations a représenté en effet l'une des principales raisons ayant mené à ces succès. Considéré comme un phénomène dysfonctionnel ayant des conséquences négatives auprès des organisations (Morrison, 2014), le concept du silence se définit comme le choix d'un employé de ne pas partager des informations, connaissances ou réflexions potentiellement importantes (Morrison et Milliken, 2000; Pinder et Harlos, 2001). En d'autres termes, le silence réfère à un échec du *voicing* puisque l'employé refuse de s'exprimer alors qu'il possède « une suggestion, une préoccupation, une information [...] qui pourrait être utile ou pertinente à partager » (Morrison, 2014 : 174, traduction libre).

#### *Sur l'individu*

Au sein de sa méta-analyse sur le *voicing*, Morrison (2011) a exposé que ce comportement proactif tend à affecter positivement le sentiment de contrôle<sup>9</sup> (Morrison, 2011). En complément, d'autres recherches ont également suggéré que ce sentiment de contrôle augmente la satisfaction, le pouvoir d'agir et la motivation de l'employé (Bashshur et Oc, 2015) tout en diminuant le stress au travail (Greenberger et Strasser, 1986).

S'intéressant au silence organisationnel, Morrison & Milliken (2000) ont quant à eux démontré que les comportements de *voicing* influencent positivement l'attitude des employés en leur permettant d'exprimer davantage leurs visions des choses (Morrison et Milliken, 2000). Ainsi, la capacité à prendre la parole librement est bénéfique puisqu'elle permet aux employés de se sentir valorisés et entendus (Morrison, 2014). Des études ont aussi démontré que les comportements de *voicing* agissent à titre de prédicteur auprès de l'engagement au travail (Rees, Alfes et Gatenby, 2013) et de la performance individuelle (LePine et Van Dyne,

---

<sup>9</sup> Tendance à croire que c'est l'employé lui-même (et non le hasard) qui influence les prises de décisions (Gosselin *et al.*, 2017).

1998). Grant (2013) a d'autant plus suggéré que ces comportements possèdent un effet bénéfique sur les évaluations de rendement (Grant, 2013). Selon ce chercheur, ces évaluations positives relèveraient du fait que les gestionnaires reconnaissent l'aptitude des employés à réguler leurs émotions en demeurant honnêtes et respectueux malgré leurs pensées et opinions divergentes. D'ailleurs, les travaux de Burriss et ses collègues (2008 ; 2013) démontrent que les récompenses ou sanctions individuelles<sup>10</sup> dépendent de la perception symétrique qu'ont les employés et leurs gestionnaires du *voicing*. En effet, ces études ont permis d'observer l'importance que le supérieur et le subordonné s'accordent au niveau de *voicing* souhaité afin d'éviter des mésententes pouvant mener à des répercussions négatives pour l'employé (Burriss, Detert et Chiaburu, 2008; Burriss, Detert et Romney, 2013).

Inversement aux répercussions positives que génèrent les comportements de *voicing*, Perlow & Williams (2003) ont quant à eux démontré que le silence nuit notamment au bien-être des employés considérant le prix psychologique élevé impliqué. Ces deux chercheurs ont en effet identifié que les individus s'empêchant de communiquer auront tendance à développer des émotions malsaines telles que le désengagement, la colère ou le ressentiment envers eux-mêmes ou leur environnement social (Perlow et Williams, 2003). Ces sentiments négatifs tendent par ailleurs à contaminer les interactions sociales (Morrison, 2014)<sup>11</sup>.

## **1.2 OUVERTURE AUX EXPÉRIENCES**

Au 19<sup>e</sup> siècle, plusieurs études se sont penchées sur la conception d'une taxonomie liée aux traits de personnalité. Cattell (1933) et Fiske (1949) ont été les premiers à conceptualiser et classifier des regroupements de différents traits de personnalité (cités dans Digman, 1997). D'autres chercheurs tels que Tupes & Christal (1961), Tupes & Kaplan (1961), Norman (1963) et Borgatta (1964) ont par la suite réussi à réduire ce nombre de facteurs dans les années 60 (cités dans Digman, 1997).

---

<sup>10</sup> Exemple : évaluation de rendement positive (vs négative), développement (vs stagnation) de carrière, etc.

<sup>11</sup> Outre ces conséquences, l'*Annexe A* indique la dynamique et les facteurs organisationnels pouvant influencer le choix de demeurer silencieux.

À partir des années 80, les études sur le sujet ont été plus approfondies alors qu'une robuste littérature a permis d'illustrer comment cinq facteurs en particulier peuvent être répliqués afin d'identifier la personnalité d'un individu (ex: Digman, 1990; Digman et Takemoto-Chock, 1981; Goldberg, 1981, 1990, 1992; John, Angleitner et Ostendorf, 1988; McCrae et Costa, 1985, 1987). Ces facteurs sont à présent reconnus comme les cinq grandes dimensions de la personnalité, ou plus communément conceptualisés par le terme *Big five*. Ce modèle impliquant cinq facteurs indépendants, soit l'amabilité, l'extraversion, le névrosisme, la conscience et l'ouverture aux expériences permettent conséquemment de prédire les attitudes et comportements des individus. Ces prédispositions sont d'ailleurs considérées comme stables à travers le temps tout en s'appliquant à l'ensemble des cultures sociétales (Avery, 2003; Zare et Flinchbaugh, 2019).

Tout d'abord, l'amabilité est associée à certains comportements tels que l'empathie, la coopération, l'altruisme et la bienveillance (Barrick et Mount, 1991; Zare et Flinchbaugh, 2019). Les individus extravertis sont quant à eux plutôt décrits comme enthousiastes, actifs, sociables, joyeux ainsi qu'énergiques (Barrick et Mount, 1991; McShane, Steen et Benabou, 2013; Zare et Flinchbaugh, 2019). Concernant le névrosisme, les individus présentant ce trait de personnalité sont principalement reconnus par la littérature comme instables émotionnellement, tourmentés et anxieux (Barrick et Mount, 1991; Zare et Flinchbaugh, 2019). Les personnes consciencieuses sont distinguées comme des êtres responsables, disciplinés, fiables, organisés et orientés vers la réussite (Barrick et Mount, 1991; McShane, Steen et Benabou, 2013; Zare et Flinchbaugh, 2019). Finalement, les individus faisant preuve d'une grande ouverture aux expériences<sup>12</sup> sont identifiés comme curieux, imaginatifs, intelligents et se soumettent difficilement aux règles (Barrick et Mount, 1991; Zare et Flinchbaugh, 2019). Afin de faciliter la compréhension de ces 5 facteurs, le *tableau 3* permet de synthétiser les caractéristiques empiriques de ces traits de personnalité.

---

<sup>12</sup> Puisque cette étude tente d'examiner le mécanisme à travers lequel l'ouverture aux expériences influence les comportements de *voicing*, notre attention sera à présent accordée uniquement à ce trait de personnalité.

**Tableau 3. Exemples pratiques du modèle des cinq facteurs de personnalité**

<b>Trait du Big 5</b>	<b>Exemples de comportements pour les individus obtenant des résultats à la baisse</b>	<b>Exemples de comportements pour les individus obtenant des résultats à la hausse</b>
<b>Ouverture aux expériences</b>	Conventionnel, terre-à-terre, intérêts restreints, inartistique, Sens d'analyse peu développé, routinier et conservateur.	Curieux, possède intérêts variés, créatif, original, imaginatif, non traditionnel.
<b>Conscience</b>	Sans but, peu fiable, paresseux, négligent, laxiste, négligent, velléitaire, hédoniste.	Organisé, fiable, travaillant, autodiscipliné, ponctuel, scrupuleux, soigné, ambitieux, persévérant.
<b>Extraversion</b>	Réservé, sobre, distant, non exubérant, orienté vers la tâche, réservé, calme.	Sociable, actif, bavard, orienté vers les personnes, optimiste, aimant s'amuser, affectueux.
<b>Amabilité</b>	Cynique, désobligeant, méfiant, peu coopératif, vindicatif, impitoyable, irritable, manipulateur.	Doux, bon enfant, confiant, serviable, indulgent, crédule, direct.
<b>Névrosisme</b>	Calme, détendu, sans émotion, courageux, sûr et satisfait de lui-même.	Inquiet, nerveux, émotif, peu sûr de lui, inadéquat, hypocondriaque.

(Tableau adapté de Costa et McCrae, 1992, traduction libre)

En 1992, Costa et McCrae ont évoqué que l'ouverture aux expériences comporte plus spécifiquement six facettes mesurées par le NEO-PI-R (Costa et McCrae, 1992). Ces facettes se caractérisent par la réceptivité aux émotions et sentiments, la volonté d'essayer des activités différentes et nouvelles, l'imagination, la curiosité intellectuelle, l'appréciation de l'art, et finalement, la capacité à remettre en question ses propres valeurs ainsi que celles des figures d'autorité. L'ouverture est aussi caractérisée par un besoin d'autonomie impliquant nécessairement des prises d'initiatives et de risques afin d'expérimenter plus facilement (Pertusa-Ortega, Zaragoza-Sáez et Claver-Cortés, 2010). D'autre part, la création d'idées et de connaissances relève de cette curiosité alors que « chacun peut vivre l'expérience d'une activité nouvelle, même très petite, née de son initiative » (Saives *et al.*, 2017 : 267).

### ***Répercussions sur l'individu***

Les individus ouverts aux expériences sont reconnus comme étant majoritairement intéressés aux idées ainsi qu'aux pratiques innovantes et diversifiées (Krasman, 2010). Dès lors, la littérature démontre que ce trait de personnalité accentue la réceptivité à l'apprentissage continue (London et Smither, 1999), la créativité (Baer et Oldham, 2006), le développement personnel et professionnel (Cabrera, Collins et Salgado, 2006), l'intérêt pour la formation (Herold *et al.*, 2002), le mode de pensée divergente (McCrae, 1987; Williams, 1999) et les comportements de partage d'informations, d'idées et de connaissances (Cabrera, Collins et Salgado, 2006). D'ailleurs, les individus ouverts ont tendance à être moins résistants au changement, voire moins ancrés dans leurs habitudes (McShane, Steen et Benabou, 2013) et plus productifs dans un environnement social (Fuller et Marler, 2009; Krasman, 2010).

L'ouverture aux expériences est également positivement associée au sentiment de sécurité psychologique selon la littérature. Empiriquement, Edmondson et Mogelof (2005) ont abordé cette relation en élucidant que les individus manifestant une ouverture aux expériences élevée présentent une tendance à être naturellement curieux (Edmondson et Mogelof, 2005). La curiosité intellectuelle de ces individus les amène d'ailleurs à se passionner pour les échanges et discussions peu orthodoxes, permettant à ceux-ci de s'instruire et se sensibiliser quant à différents enjeux dont ils n'avaient pas connaissance. Qu'il s'agisse de rapporter des erreurs, soulever des préoccupations, exprimer des idées ou poser des questions à ses collègues, la recherche scientifique d'Edmondson et Mogelof (2005) a démontré que les employés témoignant d'une grande ouverture prennent généralement davantage de risques interpersonnels afin d'expérimenter davantage. Autrement dit, les individus ouverts exposent plus leur propre vulnérabilité afin d'assouvir leur curiosité et besoin d'enrichissements personnels et professionnels (Edmondson et Mogelof, 2005).

D'autre part, Frazier et ses collègues (2017) ont soutenu les arguments d'Edmondson et Mogelof en confirmant que l'ouverture aux expériences représente un prédictif positif de la sécurité psychologique en agissant à titre de stimulus cognitif (Frazier *et al.*, 2017). Frazier *et al* (2017) ont d'ailleurs précisé que ce stimulus cognitif favorisant la prise de risques

(Nicholson *et al.*, 2005) est attribuable aux caractéristiques de ce trait de personnalité, faisant référence à l'intérêt des individus ouverts pour l'expérimentation ainsi que réceptivité pour l'ambiguïté, la divergence, le changement, la nouveauté et l'innovation (McCrae et Costa, 1997). Donc, les personnes ouvertes sont portées à se sentir en confiance de prendre plus de risques, sans crainte d'être puni, jugé ou humilié.

D'autres études ont également suggéré que les individus témoignant d'une grande ouverture aux expériences ont tendance à réaliser plus de comportements de *voicing*. LePine & Van Dyne (2001) ainsi que Maynes & Podsakoff (2014) ont d'ailleurs déterminé que les personnes ouvertes apprécient plus les nouvelles occasions d'apprendre en valorisant le changement, tout en ouvrant leurs horizons quant à d'autres visions que la leur (LePine et Van Dyne, 2001; Maynes et Podsakoff, 2014). Puisque le *voicing* tire profit des prises de risques ainsi qu'échanges sociaux incluant le partage d'alternatives divergentes et de perspectives nouvelles, la littérature adhère à l'hypothèse que l'ouverture aux expériences prédit ce comportement proactif (Chamberlin, Newton et Lepine, 2017; Krasman, 2010; Zare et Flinchbaugh, 2019).

### **1.3 SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE**

En 1965, Edgar Schein et Warren Bennis ont été les premiers à introduire le concept de sécurité psychologique comme un élément essentiel au processus d'apprentissage et de changement organisationnel (cités dans Frazier *et al.*, 2017). Selon Schein & Bennis, la sécurité psychologique permet aux individus de se sentir en sécurité et capable de changer (Edmondson et Lei, 2014). Réduisant les menaces et les obstacles aux changements, Schein et Bennis ont défini la sécurité psychologique telle un contexte environnemental encourageant les essais, tout en favorisant les discussions franches quant aux échecs et problématiques émergents afin d'apprendre collectivement des erreurs (et d'éviter ainsi leur reproduction) sans craindre de représailles, sanctions ou sentiment de culpabilité (cités dans Frazier *et al.*, 2017). Les individus focalisent donc sur les objectifs, intérêts ou problématiques collectifs plutôt que sur leurs propres protections (Schein, 1993).

En 1990, Kahn (1990) bonifia cette conceptualisation en suggérant que la sécurité psychologique constitue une condition permettant de susciter de l'attachement et de l'engagement chez l'individu (cité dans Frazier *et al.*, 2017). Ainsi, William Kahn a défini cette notion comme « *feeling able to show and employ one's self without fear of negative consequences to self-image, status, or career* » (Kahn, 1990 : 708). Kahn a également énoncé que la sécurité psychologique amène les individus à s'exprimer librement plutôt que de se désengager afin d'éviter de prendre des risques interpersonnels (Kahn, 1990).

En complémentarité avec ces deux conceptualisations s'orientant vers le sentiment individuel de sécurité psychologique (Frazier *et al.*, 2017), Edmondson (1999) s'est plutôt intéressé à la portée de la sécurité psychologique au sein des équipes. À travers ces recherches, Amy Edmondson a expliqué que le sentiment de sécurité psychologique tend à être collectif considérant que les membres sont exposés au même environnement social et climat de travail (Edmondson, 1999, 2004). Cette convergence de perceptions communes est donc alimentée par des expériences partagées (Edmondson, 1999). Toujours selon Edmondson (1999), ce sentiment correspond ainsi à une croyance collective permettant d'évaluer les risques d'être embarrassés, sanctionnés ou même rejetés socialement par ses collègues. Donc, plus un climat de sécurité psychologique est ressenti, plus la crainte des risques diminuent (Mu et Gnyawali, 2003). Walumbwa et Schaubroeck (2009) ont d'ailleurs mentionné que les individus se doivent de développer une confiance et un respect mutuel considérant que ces deux concepts favorisent l'implantation d'un environnement bienveillant. De cette manière, la sécurité psychologique soutient l'orientation voulant que prendre la parole pour exprimer des suggestions ou préoccupations divergentes ne génère pas d'anxiété, mais est plutôt le bienvenu (Walumbwa et Schaubroeck, 2009).

Pour les besoins de cette recherche, la sécurité psychologique a été étudiée en fonction des sentiments individuels. Il est cependant pertinent de bien comprendre que cette disparité entre la conceptualisation de la sécurité psychologique individuelle et d'équipe représente deux niveaux d'analyse complémentaires dans l'interprétation de ce phénomène (Frazier *et al.*, 2017). Manifestement, l'ensemble de ces définitions relèvent d'un même principe

unificateur, soit « l'importance de créer un lieu de travail [sain] dans lequel les perceptions du risque interpersonnel sont minimisées » (Frazier *et al.*, 2017 : 116, traduction libre). Pour ainsi dire que peu importe le niveau d'analyse, le thème central de la sécurité psychologique consiste à faciliter la capacité d'admettre des erreurs, de demander de l'aide, de partager des idées/préoccupations ou de poser des questions sans qu'il y ait de conséquences négatives pressenties (Edmondson et Lei, 2014).

Finalement, la sécurité psychologique possède plusieurs antécédents pouvant en altérer sa présence. Parmi ceux-ci, la littérature identifie notamment les personnalités proactives, la stabilité émotionnelle, l'ouverture aux expériences, l'orientation vers l'apprentissage, la structure organisationnelle, la relation avec le supérieur, les comportements de leadership, l'autonomie, l'interdépendance, la confiance et la clarté des rôles/responsabilités (Edmondson et Lei, 2014; Frazier *et al.*, 2017; Newman, Donohue et Eva, 2017).

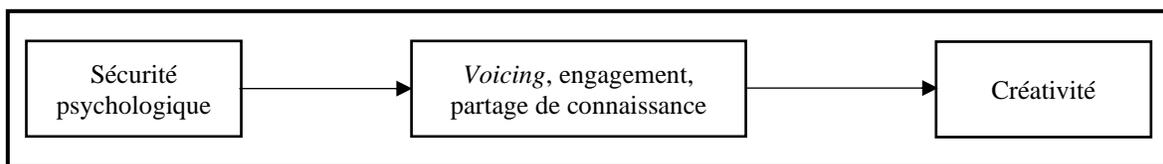
### ***Répercussions sur l'individu***

La recherche de Kahn en 1990 a tout d'abord démontré que la sécurité psychologique possède un effet positif sur l'engagement des employés (Kahn, 1990). Considérant que l'engagement correspond en « un état motivationnel émergent lorsqu'un individu se sent en sécurité pour s'engager dans son travail sans craindre de conséquences négatives » (Frazier *et al.*, 2017 : 120, traduction libre), Kahn a ainsi indiqué que la sécurité psychologique permet de soutenir cette variable en diminuant les craintes quant à de possibles répercussions négatives.

De plus, la sécurité psychologique permet de favoriser l'investissement, la satisfaction et l'implication au travail (Christian, Garza et Slaughter, 2011; Detert et Burris, 2007). En minimisant les conséquences liées à la prise de risques, la littérature soutient également l'influence positive de la sécurité psychologique sur la performance individuelle (Baer et Frese, 2003; Edmondson, 1999; Schaubroeck, Lam et Peng, 2011). Cette minimisation permet plus spécifiquement aux individus de se concentrer sur leurs tâches plutôt que sur leur propre protection, conduisant *ipso facto* à une meilleure performance (Edmondson et Lei, 2014).

Sans équivoque, la sécurité psychologique est réciproque à l'adoption de comportements d'apprentissage tels qu'émettre des opinions, poser des questions afin de requérir de l'aide auprès d'un collègue, admettre ses craintes ou une erreur ayant été réalisée (Edmondson, 1999, 2004; Edmondson et Roloff, 2009; Harvey *et al.*, 2019). De ce fait, ces comportements d'apprentissage augmentent l'efficacité du membre considérant que le partage, la combinaison et l'accumulation de connaissances permettent aux individus de mieux s'adapter aux besoins organisationnels (Argote, 2013; Bell, Kozlowski et Blawath, 2012; Edmondson et Harvey, 2017, 2018; Zellmer-Bruhn et Gibson, 2006). En somme, plusieurs recherches ont démontré que cet état cognitif soutenu par la sécurité psychologique influence positivement la circulation de connaissances, augmentant ainsi la capacité des individus à être flexibles, créatifs et moduler efficacement leurs réactions au quotidien (Edmondson, 2012, 2019; Harvey, Bresman et Edmondson, 2018; Harvey *et al.*, 2019; Kozlowski, 2018).

En complémentarité avec les comportements d'apprentissage, la génération de comportements de *voicing* de promotion et de prévention est également affectée positivement par la sécurité psychologique, telle qu'illustrée dans la *figure A* (Chou et Barron, 2016; Frazier *et al.*, 2017; Liang, Farh et Farh, 2012). Puisqu'un individu désirant exercer des comportements de *voicing* évalue nécessairement les risques liés à cette prise de parole, il va sans dire que la sécurité psychologique permet d'amoindrir cette impression de risques (Detert et Burris, 2007; Liang, Farh et Farh, 2012). Considérant que le sentiment de sécurité psychologique augmente les prises de risques en accentuant le sentiment de confiance que nul ne punira, ne jugera ou n'humiliera un individu pour avoir défié le statu quo (Edmondson, 1999), la sécurité psychologique possède donc une influence positive le *voicing*.



**Figure A. Relation entre la sécurité psychologique et les répercussions individuelles**  
(Figure adaptée d'Edmondson et Lei, 2014, traduction libre)

## 1.4 CENTRALISATION DES DÉCISIONS

C'est dans le courant des années 60 que l'intérêt pour l'influence que peut avoir l'environnement sur les organisations prit forme. Reconnu comme les pionniers des travaux s'intéressant à cette influence, Burns & Stalker (1961) ainsi que Lorsch & Lawrence (1967) ont identifié que l'environnement se distingue comme un facteur contextuel affectant le type de structure décisionnelle adopté par les organisations (Burns et Stalker, 1961; Lawrence et Lorsch, 1967b). En fonction de cette influence environnementale, Burns & Stalker (1961) ont ainsi défini les notions de système mécaniste (centralisé) et organique (décentralisé). Le système mécaniste faisant référence à un pouvoir essentiellement pyramidal et hiérarchique permet de mieux s'adapter à un environnement stable (Burns et Stalker, 1961). En contrepartie, le système organique orienté vers la participation permet aux organisations de s'adapter rapidement aux changements d'un environnement plus turbulent (*voir tableau 4*).

**Tableau 4. Formes d'organisation suggérées par Burns & Stalker (1967) et par Lorsch & Lawrence (1967)**

	Design organisationnel mécaniste (Structure <b>centralisée</b> )	Design organisationnel organique (Structure <b>décentralisée</b> )
Environnement <b>Turbulent</b>	Forme inapte à répondre rapidement aux changements	Forme la plus efficace
Environnement <b>Stable</b>	Forme la plus efficace	Forme souvent inefficace et coûteuse

(Tableau adapté de Bédard, Ebrahimi et Saives, 2010)

Déoulant des notions soulevées par Burns & Stalker (1967) et Lorsch & Lawrence (1967), deux groupes de chercheurs ont tenté de conceptualiser plus précisément le phénomène de centralisation des décisions. Hage & Aiken (1967) ont tout d'abord établi que la centralisation réfère à la manière dont le pouvoir d'autorité est distribué au sein de la hiérarchie organisationnelle ainsi qu'au nombre limité d'individus pouvant participer au processus décisionnel (Hage et Aiken, 1967). Pugh *et al* (1968) ont également complété la définition d'Hage & Aiken en identifiant que la centralisation représente une dimension de la structure décisionnelle des organisations, tout en impliquant la convergence de pouvoir décisionnel restreinte vers certains individus, groupes ou fonctions (Pugh *et al.*, 1968).

À la lumière de cette conceptualisation, la centralisation fait donc référence « au pouvoir de décision [...] concentré en un seul point de l'organisation, en général au sommet hiérarchique, entre les mains d'un ou de quelques dirigeants » (Fayol (1962) cité dans Saives *et al.*, 2017 : 201), reflétant donc principalement la répartition de l'autorité décisionnelle. La centralisation se caractérise également comme une partie intégrante de toute organisation, soit en se qualifiant à titre de structure décisionnelle (McShane, Steen et Benabou, 2013; Tolbert et Hall, 2009). Puisque la structure des organisations repose entre autres sur le niveau de hiérarchisation interne du processus décisionnel, la littérature conclue que la centralisation agit à titre d'antécédent alors qu'elle réfère au contrôle vertical de coordination des décisions allant du supérieur au subordonné (*Top-Down*) (Bouwman *et al.*, 2005; Egelhoff, 1988). Selon Chen *et al* (2010), la centralisation représente donc notamment l'un des trois concepts centraux déterminant la structure d'une organisation. Mis à part la formalisation et l'intégration, la centralisation est reconnue comme un facteur fondamental permettant de définir la structure décisionnelle des organisations (Chung-Jen Chen, Huang et Hsiao, 2010). Cette structure faisant entre autres référence au contexte décisionnel de l'organisation, la centralisation s'intègre ainsi dans la configuration du design de l'organisation (Johns, 2017).

D'autre part, la centralisation permet de mesurer le niveau d'influence que possèdent la haute direction et les gestionnaires sur les décisions définitives (Child, 1972; Joseph, Klingebiel et Wilson, 2016). Autrement dit, plus l'autorité décisionnelle est canalisée uniquement vers des membres siégeant dans le haut de la hiérarchie organisationnelle, plus la centralisation est élevée (Mack et Szulanski, 2017). En comparaison, le niveau de centralisation sera considéré comme faible (soit décentralisé) lorsque l'autorité décisionnelle est déléguée équitablement auprès des employés de premières lignes, des cadres intermédiaires et de la haute direction (Steers, 1977; Wong, Ormiston et Tetlock, 2011). Pour ainsi dire que la décentralisation réfère au contexte où « tous les employés participent au processus de prise de décision et disposent d'un pouvoir discrétionnaire et de possibilités d'agir selon leur propre inclinaison » (Hirst *et al.*, 2011 : 626, traduction libre).

Publiée en 1994, l'étude de Ghoshal, Korine et Szulanski a quant à elle mentionné qu'un contexte centralisé implique des mécanismes de gouvernance. Ces mécanismes de contrôle visent à soutenir que toutes les décisions stratégiques sont régies par l'élite des organisations (Ghoshal, Korine et Szulanski, 1994). De plus, ces mêmes auteurs ont indiqué qu'afin d'identifier le niveau de centralisation, le degré d'autonomie et d'initiative qu'accorde la haute direction aux employés opérationnels doit inévitablement être considéré (cités dans Amann, Jaussaud et Schaaper, 2017). Concrètement, Ghoshal *et al* ont ainsi suggéré que moins ces degrés de liberté et de responsabilisation sont élevés, plus la centralisation est forte (Ghoshal, Korine et Szulanski, 1994).

Quant à Henry Mintzberg, celui-ci a bonifié la littérature sur la centralisation (système mécaniste) et la décentralisation (système organique) en définissant une troisième forme organisationnelle, soit la structure hybride (Mintzberg, 1982). Selon Mintzberg, ces deux facteurs contextuels ne sont pas absolus, mais plutôt dynamiques considérant que la structure d'une organisation évolue et s'adapte continuellement sur un continuum allant d'un système mécaniste à organique. Mintzberg a ainsi avancé que ce processus dynamique permet aux organisations de pouvoir adopter simultanément des structures centralisées et décentralisées selon les besoins de chaque fonction, division ou service (McShane, Steen et Benabou, 2013).

#### ***1.4.1 Futur de la centralisation***

Récemment, Lee et Edmondson (2017) ont évoqué comment dans une économie du savoir, le partage d'informations représente une réelle menace aux configurations centralisées (Michael Y. Lee et Edmondson, 2017). Sans conteste, la complexification/dynamisation des marchés et besoins environnementaux soumet les organisations à devoir s'adapter rapidement aux attentes des clients afin de demeurer compétitives. En revanche, les structures centralisées s'ajustent difficilement à la réalité actuelle puisque ce mécanisme hiérarchique tend à être incompatible avec l'innovation, la démocratisation du processus décisionnel et le changement (Chung-Jen Chen et Huang, 2007). Dans ce contexte, la décentralisation représente ainsi une avenue successivement adoptée par les organisations. En effet, ce type de structure s'harmonise plus facilement à la modernisation des organisations adhérant à la

responsabilisation, la collaboration, la flexibilité, l'agilité ainsi que l'adaptation (Dignan, Evans et Lee, 2021). D'autant plus, en créant une répartition équitable de l'autorité décisionnelle entre l'ensemble des niveaux hiérarchiques existants, les organisations décentralisées sont plus aptes à cibler les bonnes décisions à prendre par le biais d'échanges dynamiques d'informations et connaissances (Michael Y. Lee et Edmondson, 2017). D'ailleurs, déléguer le pouvoir décisionnel aux employés en les incluant dans les processus décisionnels est un argument soutenu depuis déjà plusieurs décennies afin d'augmenter la capacité d'adaptation (Lawrence et Lorsch, 1967a). Chen & Huang (2007) ont également démontré que les travailleurs ont davantage besoin d'être responsabilisés par l'entremise d'autonomie et d'indépendance leur permettant d'adopter les meilleures actions (Chung-Jen Chen et Huang, 2007).

À l'opposé, la centralisation vise inversement à normaliser la dépendance des employés aux décisions prises par l'élite organisationnelle. Puisque ce facteur contextuel soutient une disposition managériale axée sur la méfiance envers la capacité des subordonnés à prendre de bonnes décisions (Saives *et al.*, 2017), la centralisation encourage de surcroît les gestionnaires à éviter de responsabiliser leurs employés. D'ailleurs, en limitant le pouvoir d'agir des employés, les organisations centralisées contraignent la rapidité d'exécution et d'adaptation considérant que les employés doivent constamment consulter leur gestionnaire afin d'effectuer toutes tâches extrarôles (Saives *et al.*, 2017). Accentuée par ces organisations centralisées, la non-participation au processus décisionnel contraint également les individus à demeurer dans leur sphère d'intervention, limitant ainsi le partage de nouvelles informations ou connaissances (Saives *et al.*, 2017).

Somme toute, la décentralisation est beaucoup plus efficace pour répondre à la dynamisation et complexification des marchés d'aujourd'hui puisqu'elle est fondée sur la participation, la liberté d'initiative, la délégation des responsabilités, les décisions prises d'un commun accord et la confiance réciproque (Saives *et al.*, 2017). D'autant plus, le partage d'informations et de connaissances formelles et informelles accru permet à ces organisations de mieux bonifier leurs offres de services et produits (Saives *et al.*, 2017).

### ***1.4.2 Facteurs influençant la perception de centralisation chez l'employé***

Peu importe le type de structure décisionnelle implanté, l'influence des gestionnaires joue un rôle essentiel dans le niveau de centralisation ressenti chez les employés. Sans contredit, les comportements et attitudes managériales peuvent amplifier ou réduire l'impression chez les employés que la centralisation est véritablement élevée (vs faible).

La littérature identifie ainsi plusieurs comportements de gestion représentant des vecteurs importants dans la perception de la centralisation. Entre autre, le leadership transformationnel (Detert et Burris, 2007; Kirkman *et al.*, 2009; Zhang *et al.*, 2014), participatif (Huang, Rode et Schroeder, 2011) et d'inclusion (Guo, Zhu et Zhang, 2020; Hirak *et al.*, 2012; Nembhard et Edmondson, 2006) sont reconnus pour augmenter le sentiment de contrôle chez les employés. Il est également démontré que le leadership relationnel (Carmeli, Tishler et Edmondson, 2012), serviteur (Schaubroeck, Lam et Peng, 2011), éthique (Avey, Wernsing et Palanski, 2012; Neubert, Wu et Roberts, 2013) et les échanges leaders-membres (Chamberlin, Newton et Lepine, 2017) représentent des ancrages limitant l'impression d'évoluer dans une organisation centralisée. En valorisant les opinions des employés tout en assouplissant l'encadrement restrictif, ces types de leadership limitent ainsi la perception d'une canalisation de l'autorité décisionnelle (Chung-Jen Chen et Huang, 2007).

D'autant plus, « dans la mesure où [le gestionnaire] perçoit ses subordonnés comme des gens responsables, optimistes [et envisageant] le travail à accomplir comme un défi et un stimulant » (Saives *et al.*, 2017 : 153), la communication tend à être plus fluide et dynamique, évitant ainsi le sentiment de soumission. Certaines attitudes telles que l'humilité (Hu *et al.*, 2018; Xiaoshuang Lin *et al.*, 2019), l'intégrité (Palanski et Vogelgesang, 2011), l'ouverture à la diversité ainsi que la réceptivité à l'apprentissage (Burris, 2012; Detert et Burris, 2007) permettent également de diminuer le sentiment de sujétion généré par la centralisation.

En revanche, les gestionnaires exerçant un leadership autocratique (Zopiatis et Constanti, 2012), bureaucratique (Al Khajeh, 2018; Burris, Detert et Chiaburu, 2008), passif (Holtz et Hu, 2017) ou abusif (Crystal Farh et Chen, 2014) tendent à diminuer le sentiment de contrôle

chez les subordonnés. En raison du manque de confiance et du sentiment d'impuissance face à l'indifférence ou l'hostilité des gestionnaires, les employés sont amenés à identifier plus facilement la présence de centralisation (Milliken et Lam, 2009; Morrison et Milliken, 2000). En percevant leurs employés comme « paresseux, incapables d'agir par eux-mêmes et de prendre des initiatives » (Saives *et al.*, 2017 : 153), ces types de gestionnaires adoptent plus régulièrement une posture d'autorité en imposant leurs décisions et en sanctionnant les employés ne s'y conformant pas. La littérature reproche ainsi à ces types de gestionnaires de soutenir les effets néfastes de la centralisation en cherchant à dominer ou contrôler abusivement par le biais de communications à sens unique « au détriment de l'autonomie et de l'épanouissement individuel (aliénation, retrait des employés) » (Saives *et al.*, 2017 : 153).

D'autre part, le concept de *power distance orientation* (PDO) représente un facteur amplifiant la centralisation ressentie. En effet, lorsqu'un employé légitime l'inégalité dans la répartition du pouvoir entre un gestionnaire et lui-même, celui-ci accepte par conséquent de se soumettre aux inclinaisons décisionnelles imposées par l'autorité hiérarchique. En raison de la perception des employés à considérer leur leader comme élitiste (Hsiung et Tsai, 2017), les subordonnés manifestant un PDO élevé se résignent donc à obéir aveuglément aux décisions prises par cette élite. Notamment, ce personnel adhère ainsi aux comportements de silence en évitant de remettre en question leur gestionnaire, par crainte d'en vivre potentiellement des répercussions négatives (Kirkman *et al.*, 2009).

Étant donné la nature de ces pratiques managériales, le gestionnaire compréhensif et attentionné donnant une tribune à ses employés pour s'exprimer permet inversement de réduire le PDO (Brockner *et al.*, 2001; Kirkman *et al.*, 2009). En augmentant l'impression d'équité de pouvoir d'influence entre les employés et l'employeur, la pression que génère la centralisation tend ainsi à diminuer (Zhang *et al.*, 2014). En contrepartie, la littérature suggère que le PDO s'accroît lorsque le gestionnaire démontre un leadership autoritaire directif en imposant les décisions qu'il prend sans consulter ses membres. Considérant que les employés voient leur sentiment de contrôle et d'influence sur leur environnement minimisé, ceux-ci tendent à accepter et se soumettre à cette coercition. D'ailleurs, un PDO

élevé amène les employés à adhérer à l'idée que leurs commentaires sont insignifiants et qu'ils doivent soutenir inconditionnellement la vision de leur gestionnaire intransigeant (Botero et Dyne, 2009; Song *et al.*, 2019).

### ***1.4.3 Répercussions sur l'individu***

Quoique la centralisation génère certains effets positifs sur l'efficacité du processus décisionnel et son application, la majorité des études identifient plutôt ce type de structure comme ayant des impacts négatifs sur les individus. Tout d'abord, de nombreuses recherches ont statué que la diminution de canaux de communication causée par la centralisation affecte négativement la quantité et la qualité des échanges (Cardinal, 2001; Damanpour, 1991; Dedahanov, Rhee et Yoon, 2017; Jansen, Van den Bosch et Volberda, 2006; Pertusa-Ortega, Zaragoza-Sáez et Claver-Cortés, 2010). D'ailleurs, l'étude d'Hirst et ses collègues (2011) évaluant l'influence négative du contexte bureaucratique sur la créativité de 330 employés répartis dans 95 équipes a démontré que la centralisation diminue les comportements d'apprentissage et la créativité (Hirst *et al.*, 2011).

Ces impacts négatifs peuvent être expliqués en fonction de plusieurs éléments perturbateurs. Tout d'abord, puisque les décisions sont prises par un groupe restreint, cette autorité a tendance à négliger les ressources cognitives du capital humain provenant de niveaux hiérarchiques inférieurs (Auh et Menguc, 2007). Par conséquent, les membres élites possédant un pouvoir décisionnel seront plus réfractaires, voire amenés à ignorer les propositions et commentaires allant à l'encontre de leur planification cognitive préétablie (Valentine, 2018). D'autre part, les décideurs peuvent être susceptibles de simplement oublier les suggestions ou préoccupations énoncés par leur personnel en raison d'une surcharge d'informations (Dedahanov, Rhee et Yoon, 2017). Dans les faits, la littérature a régulièrement démontré que la centralisation submerge de renseignements les décideurs alors que ceux-ci doivent constamment évaluer l'ensemble des facteurs et circonstances menant à une prise de décision de leur part (Joseph, Klingebiel et Wilson, 2016).

Dans une autre optique, puisque ces gestionnaires manquent de perspective en raison d'un flux d'informations limité, ceux-ci peuvent difficilement générer des réflexions complètes en pondérant l'ensemble des facteurs nécessaires aux prises de décisions raisonnées et objectives (Jansen, Van den Bosch et Volberda, 2006; Kesting et Ulhøi, 2010). Comme le résume Crozier, la centralisation est dysfonctionnelle puisqu'elle amène les organisations à être déconnectées de la réalité tout en stimulant la résistance et l'insatisfaction alors que :

ceux qui décident ne connaissent pas directement les problèmes qu'ils ont à trancher; ceux qui sont sur le terrain et connaissent ces problèmes n'ont pas les pouvoirs nécessaires pour effectuer les adaptations et pour expérimenter les innovations devenues indispensables (Crozier, 1963 : 251).

La littérature soutient également que les employés provenant d'un bas niveau hiérarchique doivent continuellement communiquer avec leur supérieur afin d'obtenir l'autorisation de réaliser toutes actions en dehors du cadre d'emploi respectif. En effet, « l'excès de centralisation [...] [alourdi] la possibilité de toute initiative individuelle ou collective. Il prive aussi chacun du sens de la responsabilité, car il ne fait appel qu'à l'obéissance aux règles, et non à l'intelligence » (Saives *et al.*, 2017 : 41). En contrepartie, le domaine de la recherche scientifique souligne que la liberté d'action encourage les employés à créer, appliquer et partager de nouvelles connaissances, informations ou idées à son entourage (Nonaka, 1994; Nonaka, Toyama et Konno, 2000). Cependant, plus la centralisation est élevée, moins les employés non impliqués dans le processus décisionnel auront le sentiment d'être autonome, et ce, en raison d'une marge de manœuvre est restreinte (Chung-Jen Chen, Huang et Hsiao, 2010; Ouchi, 2006). En limitant le sentiment d'autonomie, ces employés auront tendance à diminuer leur engagement dans la création, le partage et l'intériorisation de nouvelles connaissances ou idées (Pertusa-Ortega, Zaragoza-Sáez et Claver-Cortés, 2010).

Plusieurs études ont également soulevé la relation négative entre la sécurité psychologique et la centralisation. En accentuant les mécanismes de contrôle social, la structure centralisée tend à ce que les gestionnaires soient méfiants ou révèlent un désintérêt envers leurs employés (Milliken et Lam, 2009; Sutcliffe, 1994). L'aversion, les réactions défensives ou l'indifférence que manifestent les décideurs consolident ainsi les craintes suggérant qu'il est

risqué de s'exprimer à contresens des orientations soutenues par les décideurs (Morrison et Milliken, 2000). À défaut d'obéir silencieusement, un employé s'engageant à défier les enseignements décisionnels proposés par l'autorité hiérarchique risque de faire face à de la résistance, voire à des sanctions pour avoir douté publiquement de ces prises de décisions.

En effet, afin d'éviter d'être puni, humilié ou de paraître insignifiant, ce manque de confiance mutuelle génère des comportements axés vers la protection individuelle plutôt que l'intérêt collectif (Detert et Edmondson, 2011; Anita L. Tucker et Edmondson, 2003; Sean Tucker *et al.*, 2008; Valentine, 2018). Puisque la sécurité psychologique réfère au sentiment d'être à l'aise de rapporter des erreurs, soulever des préoccupations, exprimer des idées ou poser des questions à ses collègues sans en vivre des répercussions négatives, la centralisation vient censurer ces tremplins d'apprentissage en raison de son intolérance pour le changement et l'ambiguïté (Milliken et Lam, 2009; Morrison et Milliken, 2000). Cette asymétrie de pouvoir décisionnel soutient donc l'intériorisation chez les employés qu'il faut éviter de défier les orientations partagées par les décideurs, et ce, en comprimant les occasions d'échanger sur des enjeux communs (Ashford *et al.*, 1998; Morrison et Milliken, 2000).

Généralisant « de l'irresponsabilité, de l'inertie [et] un désintérêt pour la chose et la cause commune, en dehors du secteur compartimenté d'intervention » (Saives *et al.*, 2017 : 41), la rigidité de l'environnement de travail occasionnée par la centralisation limite aussi les comportements de *voicing*. Pour ces raisons, plusieurs écrits ont distingué que la centralisation stimule l'omniprésence d'une culture du silence (Detert et Edmondson, 2011; Milliken, Morrison et Hewlin, 2003; Morrison et Milliken, 2000), contraignant ainsi l'apprentissage organisationnel (Anderson, Covin et Slevin, 2009).

## **1.5 CADRE CONCEPTUEL**

Grâce à la recension des écrits de la section précédente, nous allons désormais présenter le cadre conceptuel de cette recherche. Nous nous consacrerons donc à l'élaboration de notre propre cadre de référence en développant notre modèle de recherche à l'aide des quatre hypothèses formulées ici-bas.

### ***1.5.1 Hypothèse 1***

Pour cette première hypothèse, nous tentons de démontrer *comment* la centralisation d'une organisation peut influencer la relation entre l'ouverture aux expériences et le sentiment de sécurité psychologique.

Tout d'abord, nous souhaitons réitérer que la nature des actions managériales joue un rôle capital dans l'interprétation du niveau de centralisation ressenti. Cette influence est d'autant plus variable en fonction des types de personnalité puisque chaque membre est porté à réagir différemment face aux mêmes pratiques de gestion. Considérant que les employés ouverts ont un désir de se réguler, d'interagir et de contribuer régulièrement aux discussions et prises de décisions (Barrick et Mount, 1991; Zare et Flinchbaugh, 2019), la valorisation des échanges sociaux ainsi que la prise en considération des apports de ces individus par les gestionnaires sont primordiales. En effet, afin de diminuer le sentiment de soumission primé par la centralisation, les gestionnaires doivent veiller à s'adapter davantage aux besoins individuels de chaque employé. Inversement, les comportements et attitudes relevant de l'intransigeance et l'autoritarisme managériaux accentuent l'impression chez les personnes ouvertes d'évoluer au sein d'une centralisation élevée. Lorsque les gestionnaires dictent la marche à suivre, les personnes ouvertes sont amenées à générer davantage de résistance face à cet environnement de travail prônant la rigidité et l'obéissance.

Outre cet aparté, notre hypothèse 1 cherche à démontrer l'effet modérateur de la centralisation sur la relation entre l'ouverture aux expériences et la sécurité psychologique. Fondé sur les principes de la théorie de l'activation des traits (TAT), nous proposons que la manifestation du trait cognitif latent étudié (l'ouverture aux expériences), fluctue en fonction du niveau de centralisation (faible vs élevé) perçu, de sorte que la relation trait-résultat (entre l'ouverture aux expériences et la sécurité psychologique) est ultimement affectée (Tett et Burnett, 2003). L'interprétation des attentes de la structure décisionnelle (centralisée vs décentralisée) envers ses employés mènerait ainsi les individus ouverts à moduler leurs comportements afin de répondre aux besoins et conditions environnementales perçus (Judge et Zapata, 2015).

Dans les faits, nous supposons que les caractéristiques d'un individu ouvert aux expériences s'exacerberont dans une structure décisionnelle décentralisée. Grâce à l'adhésion d'une structure décentralisée à l'ouverture aux expériences, l'activation de ce trait stimule ainsi davantage le sentiment de sécurité psychologique. En effet, considérant que cette structure décisionnelle prône l'exploitation d'échanges sociaux dynamiques, de prises d'initiatives ainsi que de la création de nouvelles connaissances ou idées divergentes (Costa et McCrae, 1992), les individus ouverts se sentent plus en confiance d'exhiber ce trait, accentuant corollairement la prise de risques interpersonnels par le biais de franchise et d'authenticité lors des discussions. Autrement dit, nous estimons qu'étant donné que la pertinence de l'ouverture s'arrime avec les besoins d'une structure faiblement centralisée, l'activation de ce trait influence positivement la relation trait-résultats (Tett, Toich et Ozkum, 2021). Ainsi, la relation positive entre l'ouverture (trait) et la sécurité psychologique (résultat) est modérée positivement par un contexte décentralisé, et ce, en raison de la complémentarité<sup>13</sup> des intérêts entre ces variables.

Inversement, nous supposons qu'un individu ouvert percevra qu'une structure décisionnelle fortement centralisée dénigre davantage la pertinence de ce trait (Tett et Burnett, 2003). Afin d'imposer une stabilité routinière, la centralisation conditionne les employés à adhérer à des instructions, règles et normes conservatrices, dans l'intention de veiller à l'obéissance et la dépendance des employés à l'autorité décisionnelle concentrée (Chung-Jen Chen, Huang et Hsiao, 2010; Ouchi, 2006). À l'opposé, le trait d'ouverture aux expériences cautionne quant à lui l'autogestion, l'autonomie ainsi que la capacité d'être réceptif aux valeurs et perspectives divergentes (Costa et McCrae, 1992; Krasman, 2010). Conséquemment, l'incohérence entre les intérêts de ces deux concepts minimise la pertinence de ce trait de personnalité, et ce, en raison des aspirations des individus ouverts dévalorisées par la structure centralisée, vice-versa. De ce fait, le manque de pertinence de ce trait avec l'environnement centralisé viendra altérer négativement la relation trait-résultat (Tett, Toich et Ozkum, 2021).

---

<sup>13</sup> Valorisation commune de l'innovation, la flexibilité, l'autonomie, la curiosité, la souplesse ainsi que la divergence d'opinions (Michael Y. Lee et Edmondson, 2017).

Prédisposés à ce trait de personnalité non conformes aux attentes organisationnelles, nous estimons que les individus ouverts sont amenés à vouloir dévier volontairement de ces instructions, règles et normes perçues de manière contraignantes. Interprétée comme positive, cette déviance comportementale vise ainsi à ce que ces individus s'insurgent contre ce qu'ils perçoivent comme une structure dysfonctionnelle (Appelbaum, Iaconi et Matousek, 2007; Dahling *et al.*, 2012; Warren, 2003). En prenant des initiatives non cautionnées par l'autorité décisionnelle, le personnel violant les instances conventionnelles s'expose en revanche à plus de sanctions sociales ou organisationnelles (Morrison, 2006). *Ipsa facto*, ces répercussions négatives représentent une menace au sentiment de sécurité psychologique des individus témoignant de ce trait de personnalité. En effet, se sentant en danger d'exhiber ce trait interprété comme superflu aux yeux la structure centralisée, les employés ouverts se protégeront davantage d'un contexte punissant la prise d'initiative et l'expérimentation, ce à quoi ces individus adhèrent fondamentalement (Milliken et Lam, 2009; Sutcliffe, 1994).

En conclusion, nous supposons qu'un renversement de la relation (positive → négative) entre l'ouverture aux expériences et la sécurité psychologique s'impose en fonction du niveau de centralisation modérant la relation. Considérant que l'organisation policière étudiée démontre une tendance à générer un niveau de centralisation élevé<sup>14</sup>, nous proposons que :

*Hypothèse 1 : La relation entre l'ouverture à l'expérience et la sécurité psychologique est modérée par la centralisation, de sorte que la relation est négative (vs positive) lorsque la centralisation est élevée (vs faible).*

### **1.5.2 Hypothèses 2a et 2b**

La prise de parole dans un groupe implique généralement un niveau d'ambiguïté quant à la pertinence d'une suggestion, question ou préoccupation (Detert et Edmondson, 2011). Afin de limiter cette incertitude liée aux possibles répercussions négatives causées par le fait de

---

<sup>14</sup> Les justifications permettant d'énoncer que les organisations policières tendent à être centralisées se retrouvent aux sections 2.2 et 4.5.1 de ce mémoire.

défier constructivement le statu quo, il est essentiel que les employés se sentent en confiance de s'exprimer librement sans être punis, jugés ou humiliés (Bienefeld et Grote, 2014).

Pour ce faire, la minimisation des craintes associées à la prise de risque est occasionnée par le sentiment de sécurité psychologique (Detert et Burris, 2007; Liang, Farh et Farh, 2012). En effet, la sécurité psychologique est reconnue pour stimuler la prise de risques interpersonnels (Edmondson, 1999). Grâce à ces caractéristiques favorisant la bienveillance, la confiance mutuelle et l'ouverture aux différentes perspectives, la sécurité psychologique affecte ainsi positivement les comportements de *voicing*. Edmondson et Lei (2014) ont d'ailleurs soutenu qu'un climat de sécurité psychologique permet aux employés d'exposer davantage leurs opinions en s'orientant vers l'intérêt collectif plutôt que vers leur propre protection (Edmondson et Lei, 2014). En fonction de ces divers arguments, nous proposons donc que :

*Hypothèse 2a : La sécurité psychologique est positivement reliée au voicing de promotion.*

*Hypothèse 2b : La sécurité psychologique est positivement reliée au voicing de prévention.*

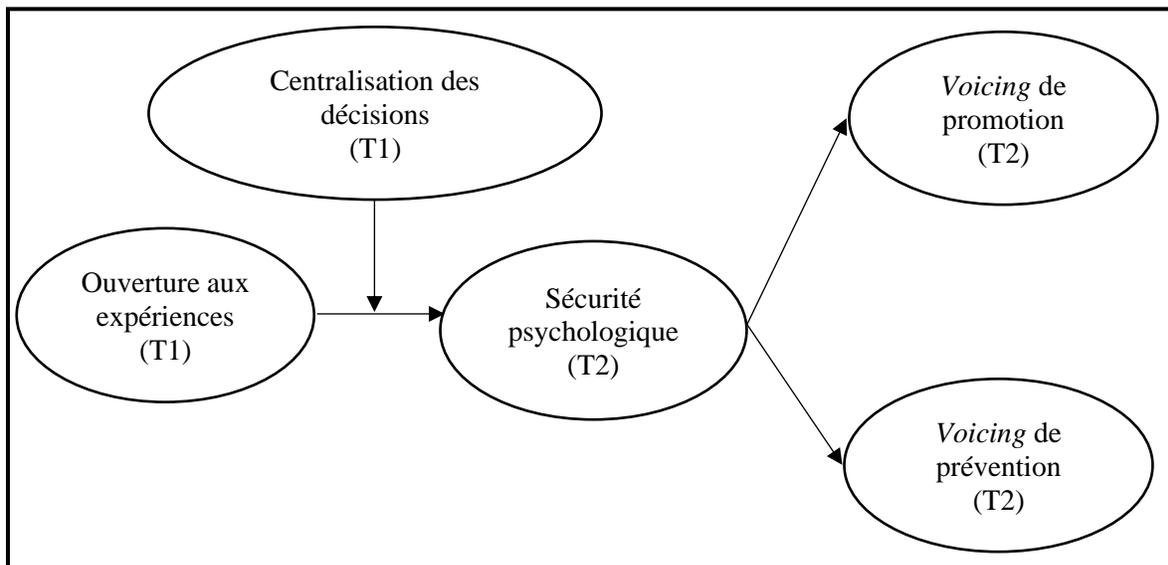
### **1.5.3 Hypothèse 3**

Afin d'intégrer l'ensemble des relations préalablement présentées, nous proposons un modèle de médiation modérée au sein duquel le niveau de centralisation des décisions modère la relation indirecte entre l'ouverture aux expériences et les comportements de *voicing* de promotion et de prévention par l'entremise de la sécurité psychologique. Plus spécifiquement, nous suggérons que le niveau de centralisation influence la direction de l'effet indirect de l'ouverture aux expériences sur les deux types de comportements de *voicing* par le biais du sentiment de sécurité psychologique. En prenant en considération l'ensemble des relations hypothétiques comme le résume la *figure B*, nous proposons que :

*Hypothèse 3: La centralisation des décisions modère la relation indirecte entre l'ouverture aux expériences et les comportements de voicing de promotion et de prévention par l'intermédiaire la sécurité psychologique, de sorte que l'ouverture aux expériences exerce une influence positive (vs négative) sur les comportements de voicing par le biais de la sécurité psychologique lorsque la centralisation est faible (vs élevée).*

#### **1.5.4 Synthèse des hypothèses de recherche**

En premier lieu, la relation entre l'ouverture aux expériences évaluée au temps 1 (T1) et la sécurité psychologique évaluée au temps 2 (T2) est modérée par le niveau de centralisation évaluée au T1. En deuxième lieu, la sécurité psychologique (T2) est positivement liée aux comportements de *voicing* de promotion et de prévention évalués au T2. Finalement, le modèle intégré soutient que la centralisation (T1) modère la relation indirecte entre l'ouverture aux expériences (T1) et les comportements de *voicing* de promotion et de prévention (T2) par l'intermédiaire de la sécurité psychologique (T2).



**Figure B. Représentation schématique des hypothèses**

## CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

L'intention derrière le présent chapitre est de faire état de la méthodologie utilisée afin de tester les hypothèses énoncées au chapitre précédent. Ce chapitre résume donc la stratégie et le contexte de la recherche, la procédure de distribution des questionnaires, le portrait de l'échantillon, les instruments de mesure ainsi que les traitements statistiques.

### 2.1 STRATÉGIE DE RECHERCHE

Afin de répondre aux besoins de cette recherche, une méthodologie quantitative était tout indiquée. En effet, l'enquête quantitative nous a permis de mesurer des variables tout en décrivant des rapports de causalité et leurs conséquences auprès de notre population visée (Couvreur et Lehuede, 2002). Grâce à la distribution de questionnaires inspirés d'échelles de mesure préalablement validées, nous avons ainsi mis en évidence l'inégalité de certaines distributions. Ces inégalités ont par la suite été analysées afin d'identifier leurs corrélations avec d'autres variables (Couvreur et Lehuede, 2002). L'utilisation de questionnaires nous a donc permis de quantifier, mesurer et comparer les résultats obtenus tout en ayant accès rapidement à l'échantillon d'individus ciblé (Adams et Lawrence, 2018; Schwab, 2005).

Considérant que notre recherche est fondée sur l'évaluation et l'intégration de plusieurs notions indépendantes l'une de l'autre, un modèle méthodologique mature, soit quantitatif, était également plus approprié pour répondre à nos besoins (Edmondson et McManus, 2007). Les constats soutenus par Edmondson et McManus (2007) dans leur étude s'intéressant à la compatibilité méthodologique au sein de recherches empiriques ont permis d'identifier qu'une méthodologie quantitative vient stimuler les observations en examinant « les relations entre les construits (et les variables) précédemment développées pour produire une théorie de la variance » (Edmondson et McManus, 2007 : 1159, traduction libre).

Deux questionnaires en ligne ont été distribués en deux temps, soit à trois semaines d'intervalle. En utilisant la plateforme informatique *Qualtrics*, ces questionnaires ont ainsi pu être acheminés par courriel aux individus faisant partie de l'échantillon visé. Outre les

informations démographiques demandées, nous nous sommes basés sur l'échelle de Likert, soit de 1 (tout à fait en désaccord) à 5 (tout à fait en accord) pour l'ensemble des questions. Pour conserver l'anonymat des participants, nous avons invité ceux-ci à alimenter un identifiant unique ne permettant pas de cibler l'appartenance des résultats à un particulier. Dès lors, nous pouvons supposer que davantage d'individus ont répondu avec honnêteté, limitant ainsi certains biais méthodologiques (Podsakoff *et al.*, 2003; Richman *et al.*, 1999).

## **2.2 CONTEXTE DE L'ÉTUDE**

Pour tester nos hypothèses, notre échantillon implique des membres policiers évoluant au sein d'une organisation policière canadienne. Ce contexte de recherche comporte une réalité bien distincte alors que les policiers agissent à titre de fonction de « première ligne ». Effectivement, la nature du travail policier est d'assurer avant tout la protection de la population (St-Arnaud, Drolet et Tremblay, 1995). L'occupation première des policiers nécessite donc d'intervenir régulièrement lors d'évènements critiques et urgents pouvant mettre en péril autant la sécurité du public que celle du personnel policier.

D'ailleurs, ce métier représente l'un des plus dangereux puisqu'il implique des risques de vie ou de mort (Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, 2014). Afin de veiller adéquatement à la protection et la sécurité des citoyens malgré des situations souvent imprévisibles, les membres policiers doivent effectuer une communication efficace, rapide et constante entre les divers intervenants internes et externes tout en gardant informer la population (Ministère de la Sécurité publique, 2019). Chaque policier doit ainsi être apte à constamment adapter ses interventions afin de répondre aux attentes dynamiques de leur organisation ainsi que celles de leurs partenaires, collègues, et des citoyens. Conséquemment, ce contexte organisationnel est optimal pour notre étude considérant que les capacités communicationnelles sont essentielles au travail policier quotidien.

Concernant l'orientation des organisations policières sur la centralisation, notre terrain de recherche est idéal à l'évaluation empirique de ce facteur. En effet, le rapport gouvernemental publié par le ministère de la Justice du Canada (2015) abordant les facteurs organisationnels

influençant l'exercice du pouvoir discrétionnaire des policiers a démontré une tendance à ce que les organisations policières du Canada s'inspirent davantage de structures décisionnelles centralisées (Ministère de la Justice, 2015). Ce rapport justifie d'ailleurs que ce contexte s'explique principalement par les pressions de la modernisation, de la professionnalisation ainsi qu'une disposition vers la fusion des services municipaux/régionaux.

D'autre part, nous ne pouvons pas nier qu'un contexte de « code de silence » ou « code bleu » soit possiblement présent dans les organisations policières canadiennes. Comme rapporté dans plusieurs recherches, les policiers peuvent être amenés à réaliser plus de comportements axés vers le silence afin de respecter un certain code visant à protéger leurs pairs (Richard et Pacaud, 2010; Rothwell et Baldwin, 2007; Westmarland, 2005). Notamment, l'enquête de Westmarland (2005) mené auprès de policiers britanniques interrogés sur leur attitude à l'égard de la fraternité policière a soutenu l'existence de ce code faisant référence à l'appréhension des policiers à signaler les pratiques problématiques, les erreurs ou les comportements non conformes réalisés par leurs confrères/consœurs dont ils ont été témoins, et ce, malgré l'obligation légale qu'ont les policiers de partager ce type d'observations (Westmarland, 2005). Dans ces circonstances, nous présumons que les comportements de *voicing*, dont plus spécifiquement le *voicing* de prévention, sont plus particulièrement difficiles à adopter dans un contexte où le code du silence est possiblement existant.

Finalement, considérant que la fonction policière adhère à projeter une image forte (Ministère de la Sécurité publique, 2019), il devient d'autant plus complexe pour un policier d'adopter des comportements de *voicing* de prévention impliquant de prendre parole en énonçant des inquiétudes, à défaut de paraître vulnérable. Cette étude vient donc mettre en lumière *qui* sont les membres propices à exercer ce comportement proactif ainsi que les conditions gagnantes pour optimiser ces pratiques malgré ce contexte défavorable au *voicing*.

### **2.3 PARTICIPANTS ET PROCÉDURE**

Les employés de l'organisation étudiée évoluent sous le commandement de leur quartier général/siège social respectif en fonction du sous-service auquel ils sont assignés. Chacun de

ces sous-services possède à sa charge un regroupement de postes délimités territorialement, au sein duquel les policiers desservent activement la population. Pour tester nos hypothèses, quatre<sup>15</sup> quartiers généraux/sièges sociaux ont déterminé les sous-services de leur choix, pour un maximum de 250 participants par direction. 956 invitations ont ainsi été acheminées aux policiers provenant des sous-services identifiés. Considérant que l'ensemble des quatre directions comptabilisent 3455 effectifs policiers, les 956 invitations à participer à cette étude représentent 28 % de la population des directions sollicitées.

Sur une base volontaire, confidentielle et anonyme (*voir Annexe D*), ces 956 membres ont été invités à répondre à deux questionnaires, chacun nécessitant approximativement 5 à 10 minutes pour y répondre. Le premier questionnaire a été distribué aux participants à partir du 6 novembre 2020. Celui-ci est demeuré disponible jusqu'au 29 novembre 2020, permettant ainsi à l'ensemble des membres de répondre à ce premier questionnaire selon un délai raisonnable. Quant au deuxième questionnaire, celui-ci a été distribué dès le 30 novembre 2020, soit suivant la fermeture du premier questionnaire. Tout comme le premier questionnaire, les participants ont bénéficié d'un délai de trois semaines pour compléter le tout. La fermeture du deuxième questionnaire a donc eu lieu le 22 décembre 2020. En résumé, la distribution des deux questionnaires a été échelonnée sur six semaines, soit trois semaines d'intervalles de distribution entre l'un et l'autre. Afin de regrouper les données des différents sondages permettant l'analyse, des codes non identifiés ont été utilisés.

Par ailleurs, puisque notre recherche a été effectuée en deux temps (temps intercalés) plutôt qu'en fonction d'une méthodologie longitudinale, nous avons de ce fait réussi à éviter certains biais en réduisant notamment l'effet de variance commune entre la variable indépendante (*ouverture aux expériences*) et les variables dépendantes (*voicing de promotion et de prévention*) (Podsakoff *et al.*, 2003). D'autant plus, le laps de 3 semaines séparant le T1 au T2 nous a permis de limiter l'effet d'amplification des relations entre deux variables auto rapportées dans un même questionnaire (Conway et Lance, 2010).

---

<sup>15</sup> Outre ces 956 distributions, une cinquième direction s'est également jointe à cette étude. Cependant, puisque son taux de réponse était trop bas, nous avons décidé de retirer les données recueillies auprès de cette direction.

### 2.3.1 Distribution de l'échantillon

Sur un total de 956 questionnaires distribués au premier temps de mesure (T1), 520 ont été complétés, se traduisant par un taux de réponse de 54 %. En ce qui concerne le deuxième temps de mesure (T2), nous avons réceptionné 418 réponses sur 956, se traduisant par un taux de participation de 44 %. Parmi les 418 réponses complétées au T2, nous avons réussi à jumeler 326 réponses aux mêmes répondants du T1, affichant donc un taux de participation total de 34 %. Le *tableau 5* ci-dessous présente quant à lui l'ensemble démographique de l'échantillon final (326) selon le genre, l'âge, le grade et l'ancienneté dans l'organisation.

**Tableau 5. Distribution de l'échantillon**

Variable	Effectif
<b>Genre*</b>	
Homme	249
Femme	77
<b>Groupe d'âge</b>	
18-23 ans	11
24-29 ans	41
30-35 ans	77
35-40 ans	65
41-46 ans	78
47-52 ans	38
53-58 ans	16
<b>Grade</b>	
Agent	175
Sergent	115
Lieutenant	22
Capitaine	14
<b>Années d'ancienneté</b>	
1 an et moins	25
2-7 ans	55
8-13 ans	82
14-19 ans	76
20-25 ans	63
26-31 ans	22
32-36ans	3

\*Cette disparité s'explique alors que les femmes policières au Canada représentent 22% de l'effectif policier total (Conor *et al.*, 2020), l'échantillon présenté ci-dessous démontre quant à lui un taux de 24%.

### **2.3.2 Éthique de la recherche**

Pour les besoins de cette étude, il a été possible de me joindre au projet de recherche déjà initié par M. Jean-François Harvey. Préalablement autorisé par le comité d'éthique de la recherche (CER) de HEC Montréal, ce projet de recherche de plus grande envergure s'est démontré satisfaisant aux exigences et normes éthiques de la recherche avec des êtres humains (CER, no 2018-3081). Considérant que notre étude a été réalisée auprès d'individus tout en abordant un sujet complémentaire à celui du projet de recherche de M. Harvey, nous avons de ce fait dû respecter les critères d'éthique dont « la protection de la vie privée, la confidentialité, la propriété intellectuelle et la capacité décisionnelle des participants » (Conseil de recherches en sciences humaines, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada et Instituts de recherche en santé du Canada, 2018).

La première page des deux questionnaires a servi d'introduction à notre projet de recherche en énonçant les objectifs et le contexte de celui-ci (*voir Annexe D*). D'ailleurs, cette page de présentation mentionnait également la participation discrétionnaire à cette étude, les efforts déployés afin de respecter la confidentialité, l'anonymat et la protection des données ainsi que les coordonnées du CER advenant des questions en matière d'éthique.

Au niveau de la pratique, la confidentialité des données a été respectée. Effectivement, les données ont été accessibles uniquement aux deux chercheurs ayant préalablement signé l'entente de recherche avec l'organisation en question. Afin d'assurer l'anonymat, un identifiant unique a été attribué à chaque répondant, permettant de regrouper ensemble les données des deux questionnaires sans pour autant identifier les individus personnellement. De plus, les deux questionnaires ont été distribués en ligne par l'entremise de la plateforme *Qualtrics*. Puisque la confidentialité et la protection des données représentent les principales préoccupations de ce système d'exploitation informatique, les réponses furent collectées de manière sécuritaire (Qualtrics, 2020a, b).

## 2.4 INSTRUMENTS DE MESURE

Dans la section suivante, les items utilisés dans les questionnaires seront présentés. L'ensemble des réponses obtenues pour ces variables étaient fondées sur une échelle de Likert allant de « tout à fait en désaccord » (1) à « tout à fait en accord » (5).

### 2.4.1 *Voicing de promotion (T2)*

Le *voicing* de promotion a été mesuré au T2 grâce à l'échelle élaborée par Liang *et al* (2012). Cette variable orientée vers la suggestion a ainsi été préalablement validée empiriquement (Liang, Farh et Farh, 2012). Les cinq items forment une seule échelle ( $\alpha = .92$ ).

**Tableau 9. Les items de la mesure du *voicing* de promotion**

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Je suggère proactivement des solutions aux problèmes pouvant influencer mon organisation ou mon unité ;</li><li>2. Je formule des suggestions afin d'améliorer les procédures de travail ;</li><li>3. Je fais des suggestions constructives afin d'améliorer la prestation de service offerte par mon unité ;</li><li>4. Au travail, je propose de manière proactive de nouveaux projets bénéfiques pour mon unité ;</li><li>5. J'exprime de manière proactive des suggestions constructives aidant mon unité à atteindre ses objectifs.</li></ol> |
|---|

### 2.4.2 *Voicing de prévention (T2)*

Concernant le *voicing* de prévention, cette variable a également été mesurée en T2 avec l'échelle de Liang *et al* (2012). Cette variable orientée vers la prévention a également été validée empiriquement (Liang, Farh et Farh, 2012). Les cinq items forment une seule échelle ( $\alpha = .82$ ).

**Tableau 10. Les items de la mesure du voicing de prévention**

1. J'interviens dès que mes collègues agissent d'une façon qui pourrait nuire au rendement de mon unité ;
2. Je parle honnêtement de problèmes pouvant nuire à mon unité, même lorsqu'il existe des opinions différentes ;
3. Je n'hésite pas à exprimer mes opinions sur des éléments pouvant nuire à l'efficacité de mon unité, même si cela embarrasse certains collègues ;
4. J'ose signaler les problèmes dès qu'ils apparaissent dans mon unité, même si cela affecte mes relations avec certains collègues ;
5. Je signale de manière proactive les problèmes à mon supérieur.

#### **2.4.3 Trait de personnalité — Ouverture aux expériences (T1)**

Les items permettant de mesurer l'ouverture aux expériences au T1 relèvent de l'échelle développée par Donnellan et ses collègues (2006). Effectivement, une partie du questionnaire (*Mini-IPIP scales*) de Donnellan *et al* nous a permis d'identifier le niveau d'ouverture aux expériences des participants (Donnellan *et al.*, 2006). De plus, grâce à ce questionnaire simplifié, il nous a été possible d'identifier ce trait de personnalité efficacement. Les quatre items forment une seule échelle ( $\alpha = .75$ ).

**Tableau 6. Les items de la mesure d'ouverture aux expériences**

1. J'ai une vive imagination ;
2. Je ne suis pas intéressé par les idées abstraites (R\*) ;
3. J'ai de la difficulté à comprendre les idées abstraites (R\*) ;
4. Je n'ai pas une bonne imagination (R\*).

\* *Item à score inversé (reverse scored item)*

#### **2.4.4 Sécurité psychologique (T2)**

Adapté des items élaborés par Amy Edmondson (1999), le sentiment de sécurité psychologique a été évalué au T2 (Edmondson, 1999). Quoique les items d'Edmondson aient préalablement été utilisés pour les équipes, ceux-ci s'appliquent adéquatement aux perceptions individuelles (Detert et Burris, 2007). Les quatre items forment une seule échelle ( $\alpha = .57$ ). Trois items ont également dû être retirés en raison de leurs effets négatifs sur la consistance interne de cette variable.

**Tableau 8. Les items de la mesure de la sécurité psychologique**

<ol style="list-style-type: none"><li>1. Dans mon unité, lorsque quelqu'un fait une erreur, on lui en tient souvent rigueur (R*) ** ;</li><li>2. Dans mon unité, on se sent à l'aise de soulever les problèmes et les désaccords ;</li><li>3. Dans mon unité, on rejette parfois les autres parce qu'ils sont différents (R*) ** ;</li><li>4. Dans mon unité, il est facile de prendre des risques ;</li><li>5. Dans mon unité, il est difficile de solliciter l'aide des autres (R*) ;</li><li>6. Personne de mon unité n'agirait délibérément dans le but de minimiser l'importance mon travail ** ;</li><li>7. Travailler au sein de mon unité me permet de mettre de l'avant mes habiletés et mes talents.</li></ol> <p>* <i>Item à score inversé (reverse scored item)</i></p> <p>**<i>Item non retenu à la suite de l'analyse factorielle exploratoire</i></p>
--

#### **2.4.5 Centralisation des décisions (T1)**

Au T1, la centralisation des décisions a été mesurée en utilisant les items d'Hage & Aiken (1967) et Dewar & al (1980) en référant à l'autorité hiérarchique accordée au supérieur s'appliquant lors de prise de décisions (Items cités dans Jansen, Van den Bosch et Volberda, 2006). Ces items démontrent de ce fait le niveau d'autonomie et d'initiative personnelle dispensé aux employés. Les cinq items forment une seule échelle ( $\alpha = .87$ ).

**Tableau 7. Les items de la mesure de la centralisation des décisions**

<ol style="list-style-type: none"><li>1. Peu d'actions peuvent être prises sans l'approbation d'un supérieur ;</li><li>2. Un employé désirant prendre une décision sans consulter son supérieur serait rapidement découragé ;</li><li>3. Même de simples questionnements doivent être soumis à un supérieur afin d'obtenir une décision ;</li><li>4. Mes collègues doivent demander à leur supérieur la permission avant de faire quoi que ce soit ;</li><li>5. La plupart des décisions que mes collègues prennent ici doivent avoir été approuvées par la direction.</li></ol>
--

#### **2.4.6 Variables de contrôle**

Nous avons contrôlé notre modèle de recherche à l'aide de quatre variables, soit le genre, l'ancienneté dans l'organisation, l'âge ainsi que le grade de chaque participant. Ces quatre variables de contrôle ont été présentées par le biais de choix multiples (*voir tableau 5*).

Fondées sur la théorie des rôles sociaux, les attentes liées aux rôles genrés influencent différemment les réactions et comportements sociaux (Wang *et al.*, 2014). Notamment en milieu de travail, l'étude de Correll (2004) portant sur les effets contraignants des croyances culturelles en fonction du genre, a identifié que le biais sociétal cautionnerait davantage l'idée que les hommes sont plus compétents que les femmes (Correll, 2004). De plus, l'article de Simpson et Lewis (2005) s'intéressant à la relation entre le genre et le *voicing* a démontré que les hommes ont tendance à attirer plus l'attention sur leurs opinions comparativement à celles exposées par les femmes (Simpson et Lewis, 2005).

Une fois ces biais sociétaux internalisés auprès les femmes, celles-ci tendent à développer une prédisposition à diminuer leur participation suivant la diminution de confiance en soi (Wang *et al.*, 2014). Par conséquent, les femmes sont donc susceptibles de demeurer plus silencieuses considérant qu'elles ont l'impression que la réceptivité à leurs opinions est moindre que pour celles des hommes. L'étude empirique de LePine & Van Dyne (1998)

examinant les comportements de *voicing* auprès de 441 employés évoluant dans 95 groupes de travail a d'ailleurs cautionné cette théorie en suggérant que les hommes tendent à participer davantage lors de communication dans un groupe, comparativement aux femmes (LePine et Van Dyne, 1998). Dans le cadre de notre étude, cette diversité homme/femme a été évaluée grâce à une échelle binaire (homme ou femme) représentée par homme = 0 et par femme = 1 lors de l'analyse.

Quant aux travaux de Burris *et al* (2008), Detert & Burris (2007) ainsi que Tangirala & Ramanujam (2008), ceux-ci ont démontré que les individus possédant moins d'expériences sont plus incertains envers leurs propres compétences communicationnelles, leur crédibilité et la réceptivité des autres à leurs égards. Ces membres ont donc tendance à être plus réticents à s'exprimer en raison de leur manque de confiance (Burris, Detert et Chiaburu, 2008; Detert et Burris, 2007; Tangirala et Ramanujam, 2008). D'ailleurs, ce manque d'expériences s'explique principalement par le faible niveau d'ancienneté et le jeune âge des employés selon ces trois groupes de chercheurs. De ce fait, nous pouvons présumer que l'augmentation de l'âge et l'ancienneté sont tous deux des prédicteurs positivement liés au *voicing*. Afin d'obtenir l'âge du membre, une échelle de 9-points allant de « 18-23 ans » à « 65 ans et plus » a été utilisée. Pour le nombre d'années de service au sein de l'organisation, une échelle de 8-points allant de « 1 an et moins » à « 37 ans et plus » a été utilisée.

Finalement, nous supposons aussi que plus le membre policier est haut gradé, plus celui-ci gravira les échelons hiérarchiques. En effet, puisque le grade représente la position et le statut hiérarchique du membre, le grade suggère l'accès à des postes plus stratégiques. Selon Miceli, Near et Dworkin (2008) ainsi que Morrison & Rothman (2009), plus les employés accèdent à des positions d'influences formelles, moins le sentiment de futilité et la peur de s'exprimer sous peine de répercussions négatives se développent (Miceli, Near et Dworkin, 2008; Morrison et Rothman, 2009). D'autant plus, la méta-analyse de Morrison (2011) a également distingué que grâce à un meilleur accès aux ressources et à une responsabilisation plus forte, les membres haut placés sont amenés à générer plus régulièrement des comportements de *voicing* (Morrison, 2011). En résumé, dû à l'accentuation des pouvoirs

d'autorité discrétionnaire acquis, les individus hauts gradés réaliseront plus de *voicing* que les membres ayant un grade inférieur. Afin d'obtenir les données concernant cette variable de contrôle, une échelle de 4-points allant de « Agent » à « Capitaine » a été utilisée.

## 2.5 MÉTHODE D'ANALYSE ET DE VALIDATION

### 2.5.1 Validité interne

Notre enquête comportait 23 items incluant quatre construits à travers les T1 et T2. Cette enquête est d'ailleurs basée sur une analyse factorielle confirmatoire (CFA) permettant de vérifier la validité et le caractère distinctif des mesures. Tous les items ont été modélisés sous leur facteur latent respectif et les indices de qualité de l'ajustement montrent un ajustement satisfaisant pour un modèle à quatre facteurs des données :  $\chi^2 (219) = 381,708$  ( $p < .001$ ), CFI = .951, TLI = .943, RMSEA = .047, et SRMR = .050. Nous avons également testé un modèle alternatif à quatre facteurs dans lequel les deux types de *voicing* (de promotion et de prévention) ont été modélisés sous la même variable latente<sup>16</sup>. Le test de différence du Chi-carré montre un résultat significatif, ce qui démontre que notre solution hypothétique à quatre facteurs est la mieux adaptée aux données ( $\Delta\chi^2 = 246,18$ ,  $\Delta df = 4$ ,  $p < .001$ ).

**Tableau 11. Indices d'ajustement de l'analyse factorielle confirmatoire**

Famille d'indice	Indice choisi	Seuils de validation	Notre valeur
Indices absolus	Model Chi-Square	Inférieur à 3	1.826
	RMSEA	Inférieure à 0,08 (idéalement inférieure à 0,05)	0.047
	SRMR	Inférieur à 0,10	0.050
Indices incrémentaux	CFI	Supérieure à 0,90	0.951
	TLI	Supérieure à 0,90	0.943

(Seuils de validation cités dans Jackson, Gillaspay et Purc-Stephenson, 2009; Zheng *et al.*, 2017)

<sup>16</sup> C.-à.-d. des variables n'ayant pas été mesurées directement, mais qui peuvent être déduites des items évalués.

### 2.5.2 *Stratégie analytique*

Pour les besoins analytiques de cette étude, une modélisation par équations structurelles (SEM: Bollen, 2005) a été effectuée en utilisant l'estimation du maximum de vraisemblance pour tester nos hypothèses. La modélisation par équations structurelles est un cadre utile pour les tests d'hypothèses multivariés, car elle permet d'estimer simultanément plusieurs équations (Ullman et Bentler, 2003). Les modèles d'équations structurelles comprennent des variables latentes. Dans notre cas, nous avons utilisé les items de chaque construit pour créer des variables latentes. Ces variables représentent la variance commune entre tous leurs éléments respectifs. Les termes d'interaction sont une autre variable latente ayant été créée en suivant la procédure du double centrage, comme décrit dans Lin, Wen, Marsh et Lin (Guan-Chyun Lin *et al.*, 2010). La *centralisation*, l'*ouverture aux expériences* ainsi que leurs termes d'interaction ont ainsi pu covarier librement tout en prédisant la *sécurité psychologique*. Quant à eux, le *voicing de promotion* et le *voicing de prévention* ont aussi été covariés librement et ont tous deux été régressé sur la *sécurité psychologique* et l'*ouverture aux expériences* afin de tester la relation de médiation (MacKinnon *et al.*, 2002). Même si cette dernière trajectoire n'est pas significative, nous devons l'inclure afin éviter de gonfler indûment son effet indirect (Preacher et Hayes, 2008).

Pour déterminer l'adéquation de notre modèle, nous avons inspecté les indices d'ajustement du modèle. Ces indices d'ajustement sont des estimations de la probabilité qu'un ensemble de données ait été généré par un modèle d'équation structurelle donné (Singh, 2009). De ce fait, les indices d'ajustement de notre modèle hypothétique avec nos variables de contrôle montrent un ajustement satisfaisant aux données :  $\chi^2(406) = 696.579$ ,  $p < .001$ , CFI = .932, TLI = .922, RMSEA = .047, SRMR = .059. Nous l'avons donc utilisé pour considérer chacune de nos hypothèses.

## CHAPITRE 3 : RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats obtenus donnant suite aux analyses statistiques. D'abord, les analyses descriptives préliminaires seront exposées. Ensuite, nous évaluerons la validité de nos hypothèses à l'aide d'une modélisation par équations structurelles.

### 3.1 ANALYSES DESCRIPTIVES PRÉLIMINAIRES

À l'aide du logiciel SPSS, les moyennes, les écarts-types et les corrélations bivariées ont pu être calculés pour l'ensemble des cinq variables impliquées dans le modèle de recherche ainsi que les quatre variables de contrôle. Le *tableau 12* ci-dessous présente d'ailleurs la synthèse de ces caractéristiques évaluées auprès des participants. Grâce à cette synthèse, il est ainsi possible de réaliser des analyses corrélationnelles permettant d'examiner les liens linéaires entre les variables étudiées. Quoique ces analyses n'établissent pas la causalité entre les variables, ces statistiques identifient en revanche le degré d'indication permettant de valider sommairement notre cadre conceptuel.

Les coefficients de corrélation de Pearson ( $r$ ) se situent toujours entre -1.00 (corrélation négative) et 1.00 (corrélation positive) (Cohen, 1988). Un coefficient se rapprochant de 0.00 signifie qu'aucune association entre deux variables n'est démontrée statistiquement. Inversement, un coefficient près des extrêmes (1.00 ou -1.00) propose un lien important entre les variables (Cohen, 1988). En ce qui concerne la valeur  $p$ , celle-ci consiste en l'attribution d'une probabilité au résultat d'un test d'hypothèse. Cette valeur démontre par ailleurs la probabilité qu'un résultat se produise par hasard (Bourque et Adlouni, 2016; Léger, 2016). La norme se veut donc que pour qu'une valeur  $p$  soit significative, il est préférable d'obtenir une donnée inférieure à 95 % ( $p < .05$ ), voire idéalement inférieure à 99 % ( $p < .01$ ). Concrètement, cela signifie que les chercheurs acceptent la présence d'une marge de 5 % ( $p < .05$ ) ou de 1 % ( $p < .01$ ) indiquant que les conclusions des hypothèses soient erronées.

À la lumière des résultats obtenus, nous pouvons constater que la relation entre le *voicing de prévention* et le *voicing de promotion* représente l'une des plus fortement corrélée ( $r = .58, p < .01$ ). Cette corrélation signifie ainsi que plus le *voicing de prévention* est élevé, plus le *voicing de promotion* l'est également, vice-versa. Les deux types de *voicing* sont aussi corrélés significativement avec l'ensemble des quatre variables de contrôle. En effet, les résultats démontrent tout d'abord des corrélations positives entre le *voicing de promotion* et le *grade* ( $r = .41, p < .01$ ), l'*ancienneté* ( $r = .41, p < .01$ ) et l'*âge* ( $r = .35, p < .01$ ). En revanche, ce type de *voicing* est corrélé négativement avec le *genre* alors que le *voicing de promotion* est engendré davantage par des hommes que des femmes ( $r = -.20, p < .01$ ). En ce qui concerne le *voicing de prévention*, les résultats sont étroitement similaires à ceux présentés pour le *voicing de promotion*. Effectivement, plus un individu est haut gradé ( $r = .45, p < .01$ ), possède une ancienneté dans l'organisation élevée ( $r = .33, p < .01$ ) et est plus âgé ( $r = .32, p < .01$ ), plus le niveau de *voicing de prévention* augmente. En contrepartie, la relation entre le *voicing de prévention* et le *genre* est négativement corrélée ( $r = -.21, p < .01$ ), tout comme elle l'était avec le *voicing de promotion*.

Outre les variables de contrôle, les deux types de *voicing* sont également positivement corrélés avec la sécurité psychologique. Notamment, plus la *sécurité psychologique* est élevée, plus les valeurs de *voicing de promotion* ( $r = .18, p < .01$ ) et de *voicing de prévention* ( $r = .22, p < .01$ ) augmentent. Finalement, la *sécurité psychologique* est aussi corrélée positivement avec l'*ouverture aux expériences* ( $r = .17, p < .01$ ) et l'*âge* ( $r = .16, p < .01$ ). Les résultats démontrent en revanche que la *sécurité psychologique* est corrélée négativement avec la *centralisation* ( $r = -.33, p < .01$ ). Ainsi, nous pouvons interpréter que plus la *centralisation* est élevée, plus la *sécurité psychologique* diminue.

Finalement, il est également intéressant d'analyser les corrélations entre chacune des quatre variables de contrôle. Dans ce contexte, les résultats suggèrent donc que les individus étant hauts gradés sont davantage des hommes que des femmes ( $r = -.11, p < .05$ ). De plus, les membres plus âgés auront tendance à détenir un grade supérieur ( $r = .52, p < .01$ ) ainsi qu'une ancienneté plus élevée ( $r = .89, p < .01$ ).

**Tableau 12. Moyennes, écarts-types et corrélations bivariées**

	M	ÉT	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Sexe	0,24	0,43	1								
2. Âge	4,03	1,48	-.09	1							
3. Grade	1,62	0,79	-.11*	.52**	1						
4. Ancienneté	3,54	1,40	-.09	.89**	.56**	1					
5. Centralisation	2,25	0,71	.03	.11	.03	.11	(.87)				
6. Ouverture aux expériences	3,48	0,71	-.02	.02	.07	-.04	-.11	(.75)			
7. Sécurité psychologique	3,59	0,53	-.06	.05	.16**	.06	-.33**	.17**	(.57)		
8. Voicing de promotion	3,79	0,71	-.20**	.35**	.41**	.41**	.02	.05	.18**	(.92)	
9. Voicing de prévention	3,74	0,60	-.21**	.32**	.45**	.33**	-.02	.09	.22**	.58**	(.82)

Note: n = 326. \* p ≤ .05; \*\* p ≤ .01. M = moyenne; ÉT = écart-type.

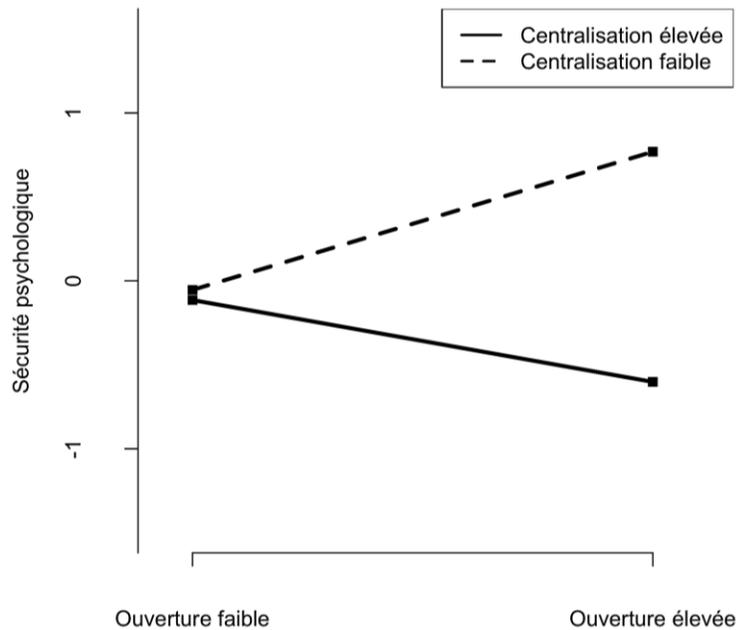
## 3.2 VALIDATION DES HYPOTHÈSES

### 3.2.1 Relation directe entre l'ouverture aux expériences et la sécurité psychologique modérée par la centralisation (H1)

Notre première hypothèse prédisait que l'influence de l'ouverture aux expériences des membres policiers sur leur sentiment de sécurité psychologique est contingente à la structure décisionnelle dans laquelle ces policiers évoluent, plus précisément en fonction de la centralisation des décisions. Nous avons constaté que l'ouverture aux expériences n'est pas associée à la sécurité psychologique, mais que la centralisation l'est ( $\beta = -.353$ ,  $p < .001$ ), tout comme l'est son interaction avec l'ouverture aux expériences ( $\beta = -.323$ ,  $p < .001$ ). Nous avons tracé et calculé les pentes à des valeurs élevées (un écart-type au-dessus de la moyenne), moyennes et faibles (un écart-type en dessous de la moyenne) de la variable modératrice. Les résultats montrent un effet positif pour les niveaux inférieurs (-1 écart-type) de la centralisation ( $\beta = .441$ ,  $p < .001$ ), aucun effet pour les niveaux moyens et un effet négatif pour les niveaux supérieurs (+1 écart-type) ( $\beta = -.274$ ,  $p = .045$ ).

Afin de faciliter l'interprétation de cette interaction significative, nous avons estimé la valeur de la *sécurité psychologique*, lorsqu'élevée (+1 écart-type) et faible (-1 écart-type) en fonction de l'*ouverture aux expériences* et de la *centralisation*. Cette analyse illustrée sous la *figure C* permet de comprendre de façon plus nuancée comment les changements du niveau d'*ouverture aux expériences* et de la *centralisation* produisent des influences différentes sur la *sécurité psychologique*. Les résultats ne montrent aucune estimation significative de la *sécurité psychologique* lorsque l'*ouverture aux expériences* est faible et que la *centralisation* est élevée, ou lorsque les deux sont faibles.

En revanche, nous avons identifié une relation fortement positive de la *sécurité psychologique* lorsque l'*ouverture aux expériences* est élevée et que la *centralisation* est faible (estimation = .769 [.482, .930]), ainsi qu'une relation fortement négative lorsque l'*ouverture aux expériences* et la *centralisation* sont élevées (estimation = -.602 [-.830, -.287]). Dans l'ensemble, cela suggère que le niveau de *centralisation* sous lequel les policiers opèrent peut activer leur *ouverture aux expériences* de manière opposée. Ainsi, les policiers très ouverts aux expériences s'épanouissent dans un contexte de décentralisation en se sentant plus sûrs psychologiquement, alors que ces mêmes individus peuvent se sentir psychologiquement en danger lorsqu'ils sont confrontés à une centralisation élevée. L'hypothèse 1 est donc confirmée.



**Figure C. L'effet du niveau d'ouverture aux expériences faible et élevé sur la sécurité psychologique à des niveaux élevés et faibles de centralisation.**

### 3.2.2 *Relation directe entre la sécurité psychologique et les comportements de voicing de promotion (H2a) et voicing de prévention (H2b)*

Notre deuxième hypothèse suggère que la *sécurité psychologique* ressentie par les policiers influence l'adoption de comportements de *voicing* à la fois orientée vers la suggestion (H2a) ainsi qu'orientée vers la prévention (H2b). Suivant l'analyse des données, nous avons constaté que la *sécurité psychologique* est effectivement positivement associée au *voicing de promotion* ( $\beta = .177$ ,  $p = .031$ ) ainsi qu'au *voicing de prévention* ( $\beta = .235$ ,  $p = .009$ ). Par conséquent, les hypothèses 2a et 2b sont soutenues.

### 3.2.3 *Relation indirecte modérée par la centralisation entre l'ouverture aux expériences et les comportements de voicing par l'entremise de la sécurité psychologique (H3)*

Enfin, notre troisième hypothèse prédisait que l'ouverture aux expériences influence les deux types de comportements de *voicing* par l'entremise de la sécurité psychologique, et que cette relation est modérée par la centralisation. Afin d'effectuer ces tests, nous avons utilisé des techniques de *bootstrap*, qui consistent à générer 5 000 échantillons *bootstrap* et à calculer les intervalles de confiance à 95 % pour les tailles d'effet (Cheung & Lau, 2008; MacKinnon

et al., 2002). Nous n'avons pas trouvé d'effet indirect significatif pour l'*ouverture aux expériences*, mais nous en avons identifié un pour son interaction avec la *centralisation* sur le *voicing de promotion* (effet indirect = -.057 [-.148, -.008]) et le *voicing de prévention* (effet indirect = -.076 [-.188, -.008]). Nous avons également observé la valeur du *voicing de promotion* et du *voicing de prévention* lorsque les valeurs sont élevées et faibles pour l'*ouverture aux expériences* et la *centralisation* par la *sécurité psychologique*. Les résultats ne montrent aucune relation significative des deux types de comportements de *voicing* lorsque l'*ouverture aux expériences* est faible et que la *centralisation* est élevée ou lorsque les deux sont faibles.

Nous avons cependant constaté une relation faiblement positive pour le *voicing de promotion* lorsque l'*ouverture aux expériences* est élevée et la *centralisation* est faible (estimation = .106 [.003, .256]), ainsi qu'une relation faiblement négative lorsque les deux sont élevées (estimation = -.083 [-.209, .004]). De plus, nous avons identifié une relation positive pour le *voicing de prévention* lorsque l'*ouverture aux expériences* est élevée et que la *centralisation* est faible (estimation = .142 [.024, .215]), ainsi qu'une relation négative lorsque les deux sont élevées (estimation = -.111 [-.178, -.012]). Dans l'ensemble, ces conclusions suggèrent que l'activation par la *centralisation* de l'*ouverture aux expériences* des policiers va jusqu'à affecter leurs comportements de *voicing* (de *promotion* et de *prévention*) par le biais de leur sentiment de *sécurité psychologique*. En d'autres termes, cela indique que la chaîne d'effets de l'*ouverture aux expériences* → *sécurité psychologique* → *voicing de promotion et de prévention* est contingente à la *centralisation* en fonction de sa direction, positive ou négative. L'hypothèse 3 est donc soutenue.

Enfin, nous avons testé nos modèles en excluant les variables de contrôle afin d'en vérifier la robustesse. Nous n'avons trouvé aucune amélioration dans notre modèle, et les changements des coefficients et de leur signification statistique sont marginaux. En d'autres termes, tous nos résultats sont valables avec et sans les variables de contrôle. Les résultats de notre modèle sont résumés dans le *tableau 13* ici-bas.

**Tableau 13. Résultats du modèle de recherche en utilisant la modélisation par équations structurelles**

	Sécurité Psychologique	Voicing de promotion	Voicing de prévention
	$\beta(z)$	$\beta(z)$	$\beta(z)$
<i>Âge</i>	-.085 (-.612)	-.065 (-.594)	.044 (.384)
<i>Genre</i>	-.002 (-.024)	-.157 (-3.087)**	-.179 (-3.258)***
<i>Ancienneté</i>	.077 (.534)	.332 (2.915)**	.092 (.764)**
<i>Grade</i>	.253 (3.194)***	.198 (3.075)**	.319 (4.445)***
<i>Ouverture aux expériences</i>	.082 (1.143)	-.007 (-.126)	.088 (1.509)
<i>Centralisation</i>	-.353 (-4.544)***		
<i>Ouverture aux expériences x Centralisation</i>	-.323 (-3.266)***		
<i>Sécurité psychologique</i>		.177 (2.153)*	.235 (2.616)**
<i>Ouverture aux expériences (effet indirect)</i>		.015 (1.000)	.019 (1.045)
<i>Centralisation (effet indirect)</i>		-.063 (-1.907)*	-.083 (-2.272)**
<i>Ouverture aux expériences x Centralisation (effet indirect)</i>		-.057 (-1.818)*	-.076 (2.125)*
<i>R<sup>2</sup></i>	.367	.276	.326

Goodness-of-fit indices:  $\chi^2(406) = 696.579$  ( $p < .001$ ), CFI = .932, TLI = .922, RMSEA = .047, SRMR = .059

Note: n = 326 participants; tous les coefficients de régression sont basés sur des variables normalisées avec une moyenne = 0 et un écart-type = 1. \*  $p \leq .05$ ; \*\*  $p \leq .01$ ; \*\*\*  $p \leq .001$

## CHAPITRE 4 : DISCUSSION

Dans le cadre de ce chapitre, nous interpréterons plus en profondeur nos résultats obtenus. Ensuite, nous aborderons les contributions théoriques et implications pratiques, pour finalement conclure en distinguant les limites et directions pour les recherches futures.

### 4.1 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Afin de parvenir à répondre adéquatement à l'objectif<sup>17</sup> de ce mémoire, nous cherchions tout d'abord à démontrer que la centralisation affecte la relation positive entre l'ouverture aux expériences et la sécurité psychologique, impactant par conséquent indirectement le *voicing* de promotion et de prévention. Pour ce faire, nous avons évalué cette variation sur la base de la théorie de l'activation des traits (TAT) en avançant l'hypothèse que *la relation entre l'ouverture à l'expérience et la sécurité psychologique est modérée par la centralisation, de sorte que la relation est positive (vs négative) lorsque la centralisation est élevée (vs faible)*. Nos résultats obtenus ont confirmé cette première hypothèse (H1) en établissant que lorsqu'une structure décisionnelle est centralisée, les individus ouverts ressentent moins de sécurité psychologique. À l'inverse, ces mêmes individus se retrouvant dans un contexte décentralisé se sentiront psychologiquement plus en sécurité.

Toujours dans l'optique de répondre à l'objectif de cette recherche, nous nous sommes ensuite intéressés à la relation entre la sécurité psychologique et les comportements de *voicing*. Nous tentions ainsi d'illustrer empiriquement que la sécurité psychologique influence positivement les comportements de *voicing* de promotion et de prévention. Sans surprise, les résultats de notre recherche sont cohérents avec la littérature alors que nous avons validé les hypothèses 2a et 2b (H2a & H2b).

Enfin, l'hypothèse 3 (H3) suggérant que *la centralisation modère la relation indirecte entre l'ouverture aux expériences et les comportements de voicing de promotion et de*

---

<sup>17</sup> À titre de rappel, cette étude a pour objectif d'explorer le mécanisme à travers lequel l'ouverture aux expériences affecte les comportements de *voicing* de promotion et de prévention.

*prévention par le biais de la sécurité psychologique* s'est également avérée exacte. Cette dernière hypothèse nous permet ainsi de répondre entièrement à notre objectif, et ce, en considérant *comment* et *quand* les personnes ouvertes sont amenées à exercer du *voicing*. Nous démontrons que la centralisation est un élément clé permettant de comprendre le contexte décisionnel de l'organisation à l'intérieur duquel des individus ouverts exercent davantage de *voicing*, en plus de mettre en exergue le mécanisme au cœur de cette relation : la relation entre l'ouverture et la sécurité psychologique.

#### **4.2 INTERACTION ENTRE L'OUVERTURE ET LA CENTRALISATION POUR EXPLIQUER LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE ET ULTIMEMENT LE VOICING**

Grâce à nos résultats, ce mémoire soutient tout d'abord que le contexte décisionnel agit à titre de condition pouvant favoriser ou diminuer l'occurrence de certaines relations (Johns, 2006). Relevant du concept de *contextual boundary condition*<sup>18</sup>, nous confirmons l'ordre d'idée qu'un contexte décentralisé amplifie la relation positive entre l'ouverture et la sécurité psychologique. Inversement, nous démontrons qu'un contexte centralisé renverse la relation positive d'usage entre l'ouverture aux expériences et le sentiment de sécurité psychologique.

D'autant plus, nos résultats corroborent la théorie de l'activation des traits (TAT) alors que les formes de structures décisionnelles représentent un facteur influençant la façon dont les individus interprètent la réceptivité du contexte à leur trait de personnalité (Tett et Burnett, 2003). Puisqu'un contexte décentralisé est perçu comme valorisant l'activation des caractéristiques liées à l'ouverture aux expériences, les employés ouverts se sentiront plus en confiance d'exhiber ce trait visant à stimuler le *voicing*. En revanche, la perception d'un contexte centralisé augmente le sentiment que l'ouverture aux expériences est une dimension de la personnalité incohérente aux attentes organisationnelles, favorisant ainsi l'impression que l'organisation souhaite en limiter son activation. De ce fait, les employés ouverts se sentent plus en danger lorsqu'ils exposent ce trait de personnalité puisqu'ils conçoivent

---

<sup>18</sup> Concept voulant que le contexte décisionnel de l'organisation puisse représenter une occasion ou une contrainte situationnelle affectant l'occurrence et la signification des comportements ainsi que les relations fonctionnelles entre variables (Johns, 2006).

qu'une organisation centralisée sera amenée à sanctionner ce trait superflu à la vision et les intérêts de cette structure. Nous pouvons donc constater que le degré de centralisation permet de déterminer *quand* les employés ouverts sont propices à générer du *voicing*. En d'autres termes, notre étude établit que les traits de personnalité affectent la manière dont les employés interprètent leur environnement, modifiant *ipso facto* leurs réactions comportementales.

### ***Contributions théoriques***

En analysant la portée d'un niveau de centralisation élevé (vs faible), notre étude contribue à la recherche en confirmant une avenue scientifique jusqu'à présent non explorée. À notre connaissance, nous sommes la première recherche à illustrer l'influence du contexte décentralisé (vs centralisé) sur la relation entre l'ouverture et la sécurité psychologique. Ainsi, nous proposons un nouveau déterminant affectant ultimement la relation entre l'ouverture et les comportements de *voicing* (par le biais de la sécurité psychologique).

Ce mémoire soutient également les constats scientifiques soulevés dans la littérature voulant que les structures décentralisées favorisent la réalisation de pratiques innovantes, l'adoption de comportements d'apprentissage (ex: Boumgarden, Nickerson et Zenger, 2012; Gavetti, 2005; Gulati et Puranam, 2009; Huang, Rode et Schroeder, 2011; Nickerson et Zenger, 2002) et les prises de risque chez les employés (ex: Michael Y. Lee et Edmondson, 2017; Rivkin et Siggelkow, 2003; Siggelkow et Levinthal, 2003). Avançant que les employés ouverts prennent davantage de risques interpersonnels, ce mémoire justifie effectivement que la décentralisation amène ces individus à se sentir plus en sécurité psychologique. En disposant d'une plus grande indépendance et discrétion quant aux prises de décision affectant leur quotidien (Chung-Jen Chen et Huang, 2007), les employés évoluant dans une structure décentralisée sont susceptibles d'adopter plus de comportements dits « risqués » tels que le *voicing*. Grâce à l'autonomie et la responsabilisation promues par une structure reposant sur la participation et l'engagement (Saives *et al.*, 2017), la prise de risque chez les personnes ouvertes devient donc plus commune en raison de l'atténuation des craintes de subir des conséquences négatives (Edmondson, 1999). En résumé, cette conclusion est cohérente avec la littérature et permet de bonifier le constat voulant qu'une structure décentralisée soutienne

la prise de risque. D'autant plus, l'accentuation de comportements de *voicing* dans ce contexte amène la collectivité à se tourner davantage vers la recherche de nouvelles innovations et solutions ainsi que l'apprentissage (Morrison, 2014). Inversement, une centralisation élevée vise quant à elle à limiter ces relations, diminuant ainsi la capacité des membres à prendre des risques, innover ainsi qu'exercer des comportements d'apprentissage.

Nous contribuons aussi à la recherche en illustrant que l'ouverture aux expériences représente un antécédent de la sécurité psychologique, à condition de prendre en considération les effets de la centralisation (élevée vs faible) sur cette relation. Cohérent avec de nombreuses observations scientifiques similaires (ex: Edmondson et Lei, 2014; Edmondson et Mogelof, 2005; Frazier *et al.*, 2017; Newman, Donohue et Eva, 2017), ce mémoire démontre en effet la relation positive entre l'ouverture et la sécurité psychologique, en nuancant cependant que le niveau de centralisation se doit d'être faible. Autrement dit, le niveau de centralisation joue un rôle déterminant auprès de cette relation alors qu'un contexte décentralisé active la relation positive entre l'ouverture et la sécurité psychologique, accentuant de ce fait les comportements de *voicing* réalisés. Or, un contexte centralisé viendrait plutôt inverser cette relation positive, menant finalement à la diminution des comportements de *voicing* adoptés.

Finalement, l'une des contributions théoriques de ce mémoire se situe par ailleurs au niveau de ce que considère Johns (2006) comme le « lien manquant » alors que le niveau de centralisation des décisions organisationnelles nous permet d'expliquer « comment l'activité d'un individu ou d'une équipe se traduit par des résultats organisationnels importants » (Johns, 2006 : 389, traduction libre). Ce lien manquant consiste donc à éviter de réaliser des études et analyses rudimentaires favorisant la compréhension partielle des relations telles que celle entre l'ouverture aux expériences et la sécurité psychologique. Dès lors, si nous n'avions pas pris la peine d'évaluer la perception du niveau de centralisation, nous aurions probablement obtenu des résultats élémentaires ou se justifiant difficilement. Cette variable modératrice représente ainsi l'une des pièces manquantes d'un casse-tête expliquant la variation des résultats entre l'ouverture et la sécurité psychologique en fonction de la structure décisionnelle de l'organisation perçue.

### **4.3 LIEN ENTRE LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE ET LES VOICING DE PROMOTION ET PRÉVENTION**

Outre le rôle capital que joue la centralisation dans notre modèle de recherche, nous avons également été en mesure de valider qu'afin d'exercer ce type de comportements proactifs, les individus ouverts doivent également se sentir psychologiquement en sécurité. En somme, nous constatons que le processus à travers lequel l'ouverture aux expériences affecte le *voicing* de promotion et de prévention est non seulement conditionnel à la structure décisionnelle de l'organisation, mais l'est également à la croyance que nul ne sera puni, jugé ou humilié pour s'être exprimé à l'encontre du statu quo (Edmondson, 1999).

En confirmant que la sécurité psychologique agit à titre d'intermédiaire, nous concluons donc que cette variable est reliée positivement aux comportements de *voicing*. Ainsi, cette relation médiatrice justifie *comment* un individu ouvert est amené à réaliser plus de *voicing*. D'ailleurs, nous démontrons également que pour qu'un individu ouvert se sente disposé à réaliser du *voicing* de prévention, le sentiment de sécurité psychologique doit être encore plus substantiel, en comparaison aux individus exerçant du *voicing* de promotion.

#### ***Contributions théoriques***

Ce mémoire adresse un besoin scientifique mentionné à maintes reprises (ex: Chamberlin, Newton et Lepine, 2017; Liang, Farh et Farh, 2012; Zare et Flinchbaugh, 2019) voulant que la distinction entre le *voicing* de promotion et de prévention ne soit pas assez étudiée par la science. Effectivement, ce mémoire ratifie la distinction entre ces deux types de *voicing* grâce à la variation apparente des résultats obtenus pour ces deux variables. À la lumière de notre analyse, ces fluctuations hétérogènes nous permettent de répondre à ce besoin en validant que ces comportements constituent deux variables à part entière générant des résultats différents l'un de l'autre. À cet égard, nous recommandons aux futures recherches d'étudier indépendamment le *voicing* de promotion et de prévention afin d'obtenir des résultats fiables et représentatifs de la réalité. Nous soutenons ainsi l'idée qu'il est indispensable pour les études à venir d'éviter de rapatrier les effets distinctifs de ces deux comportements sous un seul concept généralisé.

À plus forte raison, ce mémoire démontre cette distinction entre les deux types de *voicing* étant donné que la sécurité psychologique les affecte de manière différente. Outre notre cohérence avec la littérature en soutenant que cet antécédent est positivement relié aux deux comportements de *voicing* (Bienefeld et Grote, 2014; Detert et Edmondson, 2011), nous identifions que la sécurité psychologique possède une influence encore plus marquée auprès du *voicing* de prévention. Agissant à titre d'écho à l'observation de Liang et ses collègues en 2012, cette relation illustrée par notre étude suggère que le *voicing* de prévention nécessite davantage de prise de risques interpersonnels (Morrison, 2014; Morrison et Milliken, 2000).

Lorsqu'un employé critique constructivement le statu quo entourant un sujet délicat, l'individu doit faire face à davantage de réactions défensives ou négatives comparativement aux employés proposant de nouvelles idées (Morrison, 2014). Cette résistance se justifie alors que les membres craignent que cette prise de parole adresse l'une de leurs propres vulnérabilités (Chamberlin, Newton et Lepine, 2017). Puisque le *voicing* de prévention attire l'attention sur des dysfonctionnements au travail, certains membres perçoivent donc ce comportement comme une menace, voire une attaque personnelle (Burris, 2012; Van Dyne, Cummings et Parks, 1995). En contrepartie, la sécurité psychologique permet de limiter cette impression de risques perçus puisque ce sentiment encourage l'acceptation et la réceptivité collective à la diversité d'idées et opinions (Edmondson, 1999). Notre recherche vient par conséquent fournir un aperçu de la manière dont la sécurité psychologique représente un élément central dans l'évaluation de facteurs des sciences sociales, dont notamment le *voicing* de promotion, mais encore plus auprès du *voicing* de prévention (Edmondson et Lei, 2014).

Finalement, nous pouvons conclure que cette recherche contribue à la théorie puisqu'aucune étude n'a tenté d'évaluer *comment* l'ouverture aux expériences possède un impact sur le *voicing* de promotion et de prévention par le biais de la sécurité psychologique. Malgré des recherches avancées dans les banques de données scientifiques, aucune étude ne semble avoir démontré cet effet médiateur.

## 4.4 IMPLICATIONS PRATIQUES<sup>19</sup>

### 4.4.1 *Équilibrer les attentes organisationnelles avec les dispositions individuelles*

Bien que la littérature identifie que la forme de structure décisionnelle décentralisée représente un choix idéal pour soutenir la réalisation de comportements de *voicing*, il n'en demeure pas moins qu'une structure centralisée peut s'avérer l'option conservatrice pour certaines organisations. En effet, la centralisation permet entre autres de privilégier les prises de décision rapides tout en exploitant une stabilité uniforme des performances (March, 1991). Malgré tout, les comportements de *voicing* sont indispensables au développement des organisations et des personnes, et ce, peu importe le niveau de centralisation. Puisque la centralisation représente une configuration organisationnelle freinant le changement et la nouveauté, nous proposons des alternatives réalistes et modérées permettant à ce type d'organisation de plutôt adopter une orientation hybride. Ces propositions favorisent ainsi la stimulation de comportements de *voicing*, sans pour autant nécessiter une transformation organisationnelle radicale axée vers la décentralisation.

Il est possible de modérer les effets néfastes de la centralisation sur le *voicing* en sensibilisant tout d'abord les gestionnaires à s'intéresser davantage aux opinions, idées et appréhensions de leurs employés. En cherchant à s'appropriier différentes perspectives suggérées par le personnel, les supérieurs immédiats accèdent ainsi à de nouvelles connaissances et informations leur permettant de prendre des plus décisions justes et éclairées. En favorisant la coopération, les gestionnaires peuvent ainsi conserver leur statut d'autorité décisionnel tout en offrant l'occasion aux subordonnés d'influencer positivement les prises de décision (Saives *et al.*, 2017). Il ne s'agit donc plus d'un monologue managérial visant uniquement à imposer les décisions prises préalablement par la haute direction, mais plutôt d'un dialogue consultatif. Concrètement, ces échanges permettent ainsi d'adapter les prises de décision aux besoins autant stratégiques qu'opérationnels, par l'entremise d'interactions<sup>20</sup> collaboratives impliquant l'ensemble des employés (Guntzburger, Lecourt et Pauchant, 2014).

---

<sup>19</sup> Ces implications pratiques ne proviennent pas d'observations sur le fonctionnement de l'organisation étudiée.

<sup>20</sup> Exemples : comités consultatifs, tables de travail, ateliers de concertation, colloques de discussion, etc.

D'ailleurs, ce désir de comprendre et s'appropriier les différentes avenues ou problématiques soulevées par le personnel permet aux organisations de mieux réagir aux défis environnementaux, tout en démontrant de la considération face aux besoins et intérêts d'autrui. Parmi ces dispositifs, les plateformes digitales<sup>21</sup> ayant pour objectif l'amélioration continue peuvent notamment favoriser les comportements de *voicing*, à condition que l'organisation s'assure de responsabiliser ses gestionnaires à répondre aux suggestions et préoccupations mentionnées par les employés tout en réalisant une rétroaction participative.

De plus, nous proposons aux décideurs d'adopter une attitude intègre en justifiant leurs intentions et raisonnements ayant mené à la prise de décisions bouleversant le quotidien des subordonnés. De cette manière, la résistance et le sentiment d'impuissance des employés tendront à diminuer, puisque le personnel s'approprie davantage les explications en intériorisant le processus et les enjeux menant à ces décisions. En soutenant publiquement l'idée que la main-d'œuvre mérite des justifications dans ce contexte, les décideurs améliorent *de facto* les relations de confiance entre les employés et les employeurs.

Nous suggérons également aux organisations de mettre en place des mécanismes formels et informels visant à responsabiliser aussi les employés, et ce, en les invitant à prendre position sur certains enjeux. En déléguant un pouvoir décisionnel aux subordonnés, ces organisations favorisent l'assouvissement des besoins d'autogestion, d'initiative et de contrôle des employés, optimisant par le fait même les comportements de *voicing*. Sans pour autant impliquer une décentralisation radicale de la structure décisionnelle, l'adoption d'espace de délibération témoigne explicitement aux employés que l'organisation leur fait confiance pour prendre des décisions judicieuses par eux-mêmes. D'autant plus, « ces temps de convivialité et de régulation indispensables à la coopération » (Saives *et al.*, 2017 : 158) relevant d'un environnement non hiérarchique<sup>22</sup> octroient aux employés la capacité de partager librement leurs opinions, et ce, en démocratisant davantage le processus décisionnel. Non seulement ce dispositif permet-il de balancer les pouvoirs d'influence, mais il amène également les

---

<sup>21</sup> Orientées vers la prise de parole en ligne par le biais de réseautage social.

<sup>22</sup> C-à-d. un terrain neutre où le pouvoir est également réparti.

participants à s'approprier les enjeux et réalités des employés provenant d'autres niveaux hiérarchiques. Il s'agit ainsi d'une occasion pour ces différents représentants identifiés d'apprendre à mieux se connaître en dehors du cadre de leurs fonctions respectives.

D'autres alternatives complémentaires peuvent également permettre aux organisations de s'orienter graduellement vers la décentralisation. Notre première suggestion consiste à décentraliser l'ensemble de certains services, fonctions ou divisions manifestant déjà d'une réceptivité à l'égard de cette avenue. Cet exercice permet ainsi aux organisations centralisées de s'approprier progressivement le fonctionnement de cette forme de structure, par le biais de l'élimination des relations hiérarchiques entre un gestionnaire et ses employés. Notre deuxième suggestion propose de plutôt décentraliser complètement les rôles et responsabilités des employés en lien avec l'exécution du travail, autrement dit en les invitant à prendre par eux-mêmes les décisions affectant leurs tâches quotidiennes (Dignan, Evans et Lee, 2021). Finalement, la décentralisation de l'allocation de tâches et projets d'équipe peut également représenter une alternative intéressante puisqu'elle donne l'occasion aux employés d'identifier ce sur quoi ils souhaitent<sup>23</sup> travailler.

En somme, nous avançons que les gestionnaires doivent adopter une approche stratégique d'apprentissage plutôt que d'efficacité. Effectivement, ce changement de vision stratégique managériale permet d'éviter que les informations et idées critiques ne parviennent pas aux décideurs, tout en limitant la création d'une compétition interne malsaine (Edmondson, 2008). Également, ces mêmes leaders doivent être transparents en offrant tous les outils, informations, mécanismes et dispositifs nécessaires permettant aux employés de collaborer (Edmondson, 2008). Aussi, les supérieurs ne devraient pas négliger les données capturant la manière dont le travail est effectué. En déterminant les processus influençant de manière négative<sup>24</sup> (vs positive) la performance, les gestionnaires sont ainsi aptes à adopter les mesures nécessaires afin d'éviter la récurrence de ces mêmes erreurs/problématiques. Finalement, le *tableau 14* énonce la distinction entre ces deux types d'approches stratégiques.

---

<sup>23</sup> En les impliquant dans le processus de répartition des tâches et projets, les gestionnaires stimulent ainsi la solidarité d'équipe, la satisfaction et l'engagement au travail des employés (Dignan, Evans et Lee, 2021).

<sup>24</sup> Ce qui va mal (vs ce qui va bien).

**Tableau 14. Vision stratégique axée vers l'efficacité vs l'apprentissage**

<b>Approche orientée sur l'efficacité</b>	<b>Approche orientée sur l'apprentissage</b>
Le leader fournit les réponses	Le leader définit les enseignements et articule la mission/l'objectif
L'employé suit les instructions	L'employé détermine lui-même les réponses (souvent en équipe)
Les processus de travail optimaux sont conçus et mis en place à l'avance	Les processus de travail provisoires sont définis comme point de départ
De nouveaux processus de travail sont rarement développés	Les processus de travail se développent en continu (l'amélioration est un mode de vie)
La rétroaction est généralement à sens unique et corrective	La rétroaction est toujours bidirectionnelle
La résolution de problèmes est rarement nécessaire (le jugement n'est pas attendu)	La résolution de problèmes est continuellement nécessaire afin que les employés reçoivent des informations permettant de guider leur jugement

(Tableau adapté de Brykman et Raver, 2021a; Edmondson, 2008, traduction libre)

Enfin, certaines conditions de succès assurent la réalisation efficace des alternatives proposées précédemment. Concrètement, les organisations doivent éviter d'être ambiguës lorsqu'elles implantent des dispositions visant à accentuer la décentralisation. En effet, ces nouveaux moyens et techniques doivent être justifiés explicitement par la direction afin que la communauté d'employés et gestionnaires y adhère volontairement en comprenant l'intérêt de ces changements. Nous réitérons donc le besoin que les organisations communiquent clairement et formellement les objectifs de ces changements, considérant que ces dispositifs modifieront inévitablement le quotidien des supérieurs et subordonnés. Pour assurer la pérennité de ces aménagements visant à soutenir une structure horizontale plutôt que verticale, il est également crucial que les organisations s'assurent de recadrer et stimuler continuellement ces méthodes de décentralisation. Sans efforts et investissements constants, la tendance dominante de la centralisation sera amenée à dissiper ces dispositions (Michael Y. Lee et Edmondson, 2017).

#### *Ouverture aux expériences vs Centralisation dans le domaine policier*

Nos résultats permettent d'autant plus de constater que les membres policiers ont tendance à témoigner d'un niveau d'ouverture aux expériences plus élevé que faible ( $M = 3,48/5$ ,  $ÉT =$

0,71). La littérature soutient par ailleurs cette observation puisqu'en général, un policier est considéré comme performant lorsqu'il est curieux, prend des initiatives de manière autonome, s'intéresse aux différents bagages, habitudes et modes de vie de la population, ainsi qu'analyse régulièrement son environnement (Funicelli, 2012; Garbarino *et al.*, 2012; Paquin, 2004; Richard et Pacaud, 2010). Selon Dietz et Watson (1994), l'une des principales composantes de la qualité des services policiers relève d'autant plus de l'ouverture (Dietz et Watson, 1994). Notamment, l'étude de Dietz réalisé en 1997 a permis de valider cet indicateur en démontrant que les citoyens interprètent la qualité de service policière comme étant supérieure lorsque les policiers sont ouverts ( $M = 77,76/100$ ,  $ÉT = 14,82$ ) (Dietz, 1997). Paru en 2010, le rapport de recherche rédigé par Richard & Pacaud visant à examiner les attitudes et personnalités des étudiants en techniques policières a d'ailleurs mentionné :

[qu'] il semble primordial que les policiers soient ouverts aux différences, qu'ils y trouvent même un intérêt, qu'ils développent une curiosité qui les mènera à s'informer, à chercher, à comprendre plutôt qu'à juger, rejeter, voire à éviter les interactions avec les personnes qu'ils perçoivent comme différentes. C'est cette ouverture qui leur permet d'être compréhensifs et plus sensibles aux besoins particuliers de certains groupes, en évitant les jugements ainsi que les préjugés. Dans cette optique, cette attitude leur permet de développer des compétences associées à la gestion de la diversité, de la tolérance, du respect et de la capacité à faire face aux changements et aux différences. (Richard et Pacaud, 2010 : 58)

Quoique les policiers doivent s'assurer du respect et de l'application conservatrice des lois, règlements et codes de conduite disciplinaires/déontologiques, un niveau d'ouverture aux expériences modéré à élevé représente vraisemblablement un critère de sélection. En contrepartie, puisque les organisations policières canadiennes ont tendance à être centralisées, nous rapatrons encore la suggestion d'instaurer des espaces de délibération favorisant la prise de décision commune. Ces espaces décentralisés accentuant la participation collective permettent de minimiser les effets nuisibles de la centralisation en valorisant l'inclusion des subordonnés au sein de démarches décisionnelles. Ainsi, la délégation de pouvoir décisionnel vise à balancer les aspirations personnelles des policiers ouverts vs les attentes organisationnelles. Dès lors, nous estimons que cette délégation permet de diminuer le sentiment de dépendance des subordonnés tout en légitimant l'intérêt d'évaluer une situation sous plusieurs angles afin de trouver la meilleure solution ou idée.

#### **4.4.2 Valoriser la prise de risque et les comportements de *voicing***

Notre deuxième retombée pratique consiste à encourager les organisations à saisir l'importance de la sécurité psychologique et ses impacts sur les comportements de *voicing*. Effectivement, notre recherche démontre que la sécurité psychologique représente un facteur principal affectant les réussites d'une organisation. Inversement, les organisations ne prenant pas au sérieux cette variable augmentent leurs chances d'échecs.

Afin qu'un employé soit amené à s'exprimer en proposant de nouvelles suggestions divergentes ou des inquiétudes négligées ou inexplorées, celui-ci doit être assuré qu'il ne sera pas embarrassé, sanctionné ou rejeté socialement pour s'être exprimé à l'encontre du statu quo (Edmondson, 1999). Les organisations doivent ainsi apprendre à prioriser les environnements stimulant la sécurité psychologique. Nous réitérons donc l'importance qu'en adoptant un leadership bienveillant permettant d'augmenter le sentiment de coopération et confiance mutuelle, les gestionnaires agissent à titre d'agents de changements positifs.

Puisqu'il peut être difficile pour les gestionnaires de comprendre les risques interpersonnels associés aux comportements de *voicing*, nous suggérons que ceux-ci tentent de se mettre eux-mêmes dans la peau d'un subordonné. En s'exerçant à suggérer des idées différentes ou aborder ses propres préoccupations, les gestionnaires agissent ainsi à titre d'exemple en étant avant tout une source d'inspiration. De plus, cet exercice permet aux gestionnaires d'intérioriser quels facteurs favorisent ou limitent le sentiment de sécurité psychologique. En identifiant les éléments pouvant faire varier ce sentiment chez leurs employés, les gestionnaires sont ainsi aptes à mieux adapter un climat de travail favorisant les comportements de *voicing*. Suivant cette prise de conscience, les gestionnaires doivent ensuite adopter une position de facilitateur en stimulant la participation des subordonnés. Pour ce faire, les supérieurs doivent apprendre à poser des questions ouvertes et engageantes visant à générer le partage de différents points de vue et idées (voir *tableau 15*).

**Tableau 15. Exemples de questions ouvertes**

« Que feriez-vous différemment ? »
« Y voyez-vous des risques que je n'ai pas remarqués ? »
« Avez-vous d'autres idées concernant le projet sur ... ? »
« Qu'est-ce qui cause le problème ? »
« Comment vous sentez-vous lorsque ... ? »
« Qu'est-ce qui va bien ? »
« Qu'est-ce qui va mal ? »
« Que devrions-nous faire, mais que nous ne faisons pas en ce moment ? »
« Qu'est-ce qu'on ne devrait plus faire ? »
« Comment puis-je vous soutenir dans l'atteinte de vos objectifs ? »
« Comment pourrais-je être un meilleur allié dans vos démarches ? »
« Qu'est-ce que vous vous attendez de moi ? »
« J'aimerais entendre ce que vous pensez de ... ? »
« Quel est le cheminement vous ayant amené à conclure cette idée (ou appréhension) ? »
« Comment en êtes-vous arrivé à cette conclusion ? »
« Comment expliquez-vous cette crainte ? Y a-t-il des raisons précises justifiant votre inquiétude par rapport à ... ? »

(Exemples tirés de Boukhira, 2016; Lord, 2017)

En stimulant le dialogue interactionnel grâce à ce type de questions, les gestionnaires doivent néanmoins apprendre également à manifester une ouverture et réceptivité aux messages véhiculés par leurs employés. Plutôt que de réagir de manière défensive, les gestionnaires doivent adopter une approche d'écoute humaniste et bienveillante<sup>25</sup> en démontrant qu'ils apprécient, respectent et encouragent ces discussions (Michael Y. Lee et Edmondson, 2017). À défaut d'être réfractaires au *voicing* en adoptant une attitude de scepticisme, désintérêt ou mécontentement, nous proposons à ces leaders de chercher à comprendre, voire à être

---

<sup>25</sup> Sans émettre de jugements ou préjugés. Cette approche implique que le gestionnaire favorise la communication bidirectionnelle en évitant d'interrompre son interlocuteur ou monopoliser la discussion (Normandin, 2016). Après tout, les gestionnaires doivent théoriquement passer 45% de leur temps à écouter (Mintzberg, 1973).

sensibles aux raisonnements des employés. D'ailleurs, les gestionnaires ne doivent pas perdre de vue l'objectif de ces tribunes en accordant une plus grande marge de manœuvre aux employés afin de mieux comprendre leurs idées et enjeux. Finalement, les gestionnaires doivent s'assurer de faire preuve d'ouverture, mais doivent également s'afficher comme disponibles, accessibles, justes, authentiques, humbles et cohérents<sup>26</sup> (Boukhira, 2016; Covey, 2008; Lord, 2011).

Concernant le besoin de sécurité psychologique supplémentaire dont nécessitent les individus exerçant du *voicing* de prévention, il est important que les gestionnaires intériorisent et diffusent l'idée que partager ses appréhensions représente une occasion d'apprentissage n'impliquant aucune conséquence négative. En effet, les gestionnaires sont responsables de normaliser la perception qu'exprimer des inquiétudes n'est pas un synonyme de fragilité, mais plutôt d'humilité et d'altruisme visant à informer la collectivité à propos d'enjeux délicats. Ainsi, les gestionnaires soutiennent qu'en avouant ses craintes, l'employé démontre qu'il est authentique et honnête à défaut de mettre de côté son orgueil et sa vanité. Symétriquement, ces supérieurs doivent s'assurer de partager régulièrement l'idée que *personne n'est parfait*. De cette manière, les employés seront portés à adopter une posture d'écoute, tout en étant plus rationnels et ouverts à ces appréhensions au lieu de réagir sur le coup de l'émotion en interprétant ces préoccupations comme des attaques personnelles.

Pour faciliter l'adoption généralisée du *voicing* de prévention, nous proposons aux gestionnaires de déterminer un moment précis lors de rencontres d'équipe où les membres seront invités à échanger sur des enjeux auxquels ils font actuellement face. En intégrant régulièrement des périodes désignées au partage de préoccupations, cet exercice permet de standardiser le partage d'inquiétudes tout en augmentant le sentiment d'entraide et d'écoute, ainsi que l'implantation d'une culture de confiance. Finalement, nous recommandons aux gestionnaires d'apprendre à valoriser autant le *voicing* de promotion que le *voicing* de prévention en félicitant verbalement la réalisation de ces comportements au quotidien.

---

<sup>26</sup> Implique de « joindre les gestes à la parole » en expliquant les démarches justifiant pourquoi une suggestion ou préoccupation ne sera pas retenue, mais également en offrant une rétroaction sur l'opinion.

## 4.5 LIMITES

Dans le cadre de cette recherche, nous avons déterminé quelques limites ayant pu entraîner des répercussions sur les résultats obtenus. Cette section de chapitre permet donc de prendre en considération ces différentes limites.

### 4.5.1 *Échantillon et généralisation des résultats*

Tout d'abord, le lecteur doit faire attention de ne pas généraliser nos résultats en les associant spontanément à l'ensemble de la population policière canadienne, voire à d'autres industries. Également, puisque notre échantillon n'était concentré qu'auprès de quatre directions, les conclusions émergentes ne peuvent être extrapolées à l'ensemble des secteurs d'activités de cette même organisation.

D'autre part, le contexte de notre étude implique une organisation publique reconnue empiriquement pour sa centralisation des décisions. Afin de respecter le cadre normatif organisationnel voulant que le travail policier soit encadré uniformément pour l'ensemble des unités, les dirigeants des organisations policières au Canada ont tendance à effectuer un contrôle hiérarchique rigoureux lors de prises de décisions (Ministère de la Justice, 2015). L'organisation étudiée n'y fait pas exception alors que ses unités sont assujetties aux décisions provenant de leurs quartiers généraux/sièges sociaux respectifs. Quoique cette organisation soutienne une approche de police communautaire voulant que la prestation de service soit adaptée aux priorités locales des populations, les instances demeurent tout de même centralisées au sommet de la chaîne hiérarchique (Demers, 2009).

La subtilité étant que cette entité organisationnelle dirige à l'aide d'une structure d'ordre bureaucratique pyramidale, sans pour autant restreindre l'adaptabilité des offres de service proposées par ses unités municipales ou régionales. S'appuyant sur les domaines de la criminologie et des études policières, Cusson et ses collaborateurs ont dressé un portrait complet de la sécurité intérieure en 2019 dénotant que l'adaptation aux priorités locales représente un réel défi, puisqu'elle requiert une forte souplesse structurelle ainsi qu'une grande autonomie accordée aux unités et leurs membres (Cusson *et al.*, 2019). Considérant

que la structure décisionnelle de l'organisation étudiée tend également à être centralisée, l'application d'une approche encourageant la police communautaire représente en effet un enjeu délicat et complexe (Dupont, 2007; Dupont et Pérez, 2011).

Également, les quartiers généraux ou sièges sociaux de cette organisation policière présente une tendance à s'assurer de la coordination des activités policières sur l'ensemble des territoires leur étant tributaires (Ministère de la Justice, 2015). Les directions conservent ainsi leurs pouvoirs discrétionnaires et autorités décisionnelles<sup>27</sup> auprès des unités dont elles sont imputables. Dans ces circonstances, les policiers en soutirent peu de marge de manœuvre permettant de déterminer eux-mêmes comment effectuer leur travail (Demers, 2009). En s'assurant que les pratiques et processus des unités demeurent homogènes, les directions génèrent *de facto* une propension vers la centralisation afin d'offrir une desserte optimale, et ce, peu importe l'emplacement territorial. En fonction de la tendance des organisations policières canadiennes à être centralisées, il serait donc intéressant de valider ce même modèle au sein d'une organisation libérée ou décentralisée.

Mintzberg (1982) a également mentionné qu'en raison du contrôle interne et externe s'exerçant sur les organisations publiques<sup>28</sup>, celles-ci ont davantage tendance à être plus centralisées comparativement aux organisations privées (Mintzberg, 1982). Il serait donc intéressant de valider la différence des résultats obtenus auprès d'une organisation provenant d'un secteur privé, comparativement au secteur public étudié dans le cadre de cette recherche.

#### **4.5.2 Méthodologie**

Quelques biais méthodologiques ont également pu modifier la portée des résultats obtenus. Tout d'abord, le format d'échelles peut avoir fait varier les résultats considérant que la majorité des items ont été mesurés en fonction d'une même échelle Likert. En utilisant à

---

<sup>27</sup> Exception : Les priorités locales sont décidées par les élus municipaux/régionaux, et non par les quartiers généraux ou les sièges sociaux de l'organisation policière. Considérant que le régime policier adopte à présent une approche de police communautaire, l'organisation vise donc à répondre à ces besoins et exigences variés/hétérogènes selon les municipalités/régions desservies (Ministère de la Sécurité publique, 2019).

<sup>28</sup> Évoluant sous un contrôle gouvernemental.

répétition l'échelle comprenant les mêmes cinq choix de réponse, cette méthodologie augmente la possibilité que les covariances soient justifiées partiellement par la redondance de ces choix (Podsakoff *et al.*, 2003). Il aurait donc été plus judicieux de diversifier les échelles utilisées afin de limiter la présence de ce biais.

Notons aussi que le biais de désirabilité sociale peut avoir affecté les résultats obtenus. Malgré que la garantie d'anonymat et de confidentialité des résultats ait été mentionnée à maintes reprises aux participants, certains individus ne se sentiront tout de même pas à l'aise de répondre avec honnêteté aux questionnaires (Podsakoff *et al.*, 2003). Par peur de se faire identifier ou par simple intérêt de donner des réponses logiquement escomptées, cette désirabilité sociale peut avoir influencé les résultats dans un contexte de questionnaires auto rapportés. De plus, puisque les données collectées sont fondées sur les perceptions personnelles de chaque individu, l'utilisation de questionnaires auto rapportés ne permet pas de généraliser à 100% les variables étudiées. Cependant, nous pouvons supposer que l'ensemble des perceptions forment approximativement la réalité de l'organisation.

D'autre part, notre étude a été réalisée en deux temps afin de contrôler le biais de variance commune. Puisque ce biais amplifie les relations entre deux variables auxquels le participant a répondu lors du même questionnaire, l'intervalle de temps de 3 semaines séparant le T1 du T2 a permis d'éviter que les données soient influencées par différents facteurs (Podsakoff *et al.*, 2003). En revanche, il aurait été intéressant de réaliser cette étude avec un intervalle de temps plus espacé afin de diminuer encore plus les risques de biais de variance commune. Un suivi longitudinal serait alors recommandé afin de valider que les relations suggérées soient toujours adéquates.

Complémentairement, nous ne pouvons nier que d'autres facteurs puissent potentiellement justifier la portée de nos variables dépendantes. Notamment, le *tableau 13* illustre que la sécurité psychologique ainsi que les deux types de *voicing* ne sont pas démystifiées à 100% par notre modèle de recherche. Se caractérisant comme une mesure de succès quant à la prédiction d'une variable dépendante à partir de variables indépendantes (Nagelkerke, 1991),

le coefficient de détermination ( $R^2$ ) permet en d'autres termes d'interpréter la proportion de la variance de chaque variable dépendante expliquée par le modèle de recherche. Considérant que les résultats de notre modèle de recherche (*tableau 13*) démontrent que la sécurité psychologique est expliquée à 37% (.367), le *voicing* de promotion à 28% (.276) et le *voicing* de prévention à 33% (.326) par nos variables indépendantes, nous sommes ainsi conscients que d'autres variables non évaluées par notre étude influencent également ces trois variables.

Finalement, nous pouvons constater que l'alpha de Cronbach pour la sécurité psychologique est faible ( $\alpha = .57$ ). Considérant qu'un bon coefficient de l'alpha de Cronbach est normalement supérieur à .70 (Zheng *et al.*, 2017), la fiabilité de cette variable est plus ou moins adéquate. Quoiqu'un alpha de Cronbach de .57 soit inférieur au seuil de validation standard normalement requis, certaines références scientifiques soutiennent qu'entre .50 et .70, la fiabilité est tout de même considérée comme minimalement suffisante (ex: Hinton, McMurray et Brownlow, 2004; Taber, 2018; Tavakol et Dennick, 2011). Puisque nos items sont régulièrement utilisés dans la littérature scientifique portant sur la sécurité psychologique, nous pouvons difficilement justifier ce faible coefficient en fonction de l'hétérogénéité du construit. Toutefois, nous supposons que la traduction des items de l'anglais au français peut avoir joué un rôle dans la diminution de notre alpha de Cronbach (Larivière et Corbière, 2014). Il faudrait aussi valider que les items à résultats inversés sont clairement formulés afin d'éviter des problématiques d'interprétation chez les participants.

#### ***4.5.3 Interprétations arbitraires des variables***

Comme la majorité des recherches, les variables de ce mémoire ont majoritairement été perçues de manière arbitraire, et ce, en évitant de nuancer leurs répercussions. De ce fait, notre étude est fondée sur l'interprétation que le *voicing* et la sécurité psychologique représentent des variables positives alors que la centralisation est plutôt perçue comme négative. Quoique la littérature soutienne ces conclusions, nous tenions à présenter ces contrastes afin que les lecteurs demeurent nuancés quant à la portée de ces notions.

Tout d'abord, trop de comportements de *voicing* peuvent avoir des effets nuisibles sur les organisations. Effectivement, une surabondance de contributions peut surcharger le processus décisionnel et rendre difficile l'obtention d'un consensus (Ashford, Sutcliffe et Christianson, 2009; Morrison et Milliken, 2000). D'autant plus, McClean, Burris et Detert (2013) ainsi que Morrison (2014) ont évoqué que les comportements de *voicing* peuvent mener à l'augmentation du taux de roulement chez les employés. Ces deux articles scientifiques ont en effet soutenu que les employés tendent à quitter leur organisation lorsque leur gestionnaire n'est pas en mesure (ou avide) d'être sensible aux questions, suggestions ou problèmes soulevés (McClean, Burris et Detert, 2013; Morrison, 2014). McClean *et al* (2013) ont également complété cette observation en estimant qu'une organisation de taille moyenne perd plus de 100 000 dollars/an en raison des coûts associés au taux de roulement du personnel lié au sentiment d'être ignoré (McClean, Burris et Detert, 2013).

D'autre part, une surabondance de *voicing* de prévention peut avoir des répercussions négatives sur l'image publique projetée, étant donné l'individu tend à être perçu comme un « fauteur de trouble » ou une personne se plaignant constamment (Milliken, Morrison et Hewlin, 2003; Pinder et Harlos, 2001). De plus, les travaux de Burris et ses collègues (2008; 2013) ont suggéré qu'un déséquilibre du niveau de comportements de *voicing* souhaité par l'employeur peut mener l'employé à en vivre des conséquences négatives (Burris, Detert et Chiaburu, 2008; Burris, Detert et Romney, 2013). Parmi ces sanctions, la littérature mentionne plus spécifiquement des évaluations de performance inférieures, la stagnation de son évolution professionnelle (Seibert, Kraimer et Crant, 2001) ou de mauvaises affectations (Morrison, 2014). Finalement, la qualité du *voicing* peut également affecter les évaluations de rendement alors qu'un individu générant peu de valeur ajoutée lorsqu'il s'exprime (*low quality voice*) aura tendance à obtenir des évaluations de rendement plus négatives, comparativement à l'individu réalisant des apports pertinents (*high quality voice*) (Brykman et Raver, 2021b).

Quant à elle, la littérature sur la sécurité psychologique démontre certains effets négatifs. Selon Edmondson et Lei (2014), la sécurité psychologique excessive peut amener les gens à perdre leur temps sur des choses ayant peu d'importance. De plus, une surabondance de sécurité psychologique tend potentiellement à susciter la perte de motivation et d'intérêt envers l'apprentissage (Edmondson et Lei, 2014). Afin d'éviter les questions, opinions ou discussions non pertinentes, les gestionnaires doivent donc s'efforcer de trouver un équilibre entre la communication ouverte et la rétroaction constructive (Edmondson et Lei, 2014).

Pour conclure, la centralisation peut également entraîner des répercussions positives. Grâce à l'optimisation et le contrôle du traitement de l'information vertical, la centralisation augmente notamment la rapidité des décisions (Jansen, Van den Bosch et Volberda, 2006; Ruckert, Walker Jr et Roering, 1985) par le biais de réduction des canaux de communication (Cardinal, 2001; Sheremata, 2000). D'autant plus, la diminution de comportements politiques (Baum et Wally, 2003) et de coordination de problèmes ou conflits (Khandwalla, 1973) entre individus limitent également la perte de temps liés à la négociation et la confrontation interpersonnelle. D'autant plus, les décisions sont également plus simples à instaurer puisqu'elles s'appliquent de manière uniforme. Enfin, la centralisation permet aux décideurs d'éviter d'avoir à justifier et documenter l'adoption de l'ensemble des décisions à une trop large audience (Joseph, Klingebiel et Wilson, 2016).

En résumé, cette recherche aurait pu bénéficier de l'ajout d'une variable de performance afin d'évaluer l'influence généralement positive ou négative de chaque variable. Quoique la littérature demeure fiable quant à la nature des répercussions généralisées de nos variables, l'évaluation de la performance aurait permis de valider la portée des notions étudiées.

#### **4.6 DIRECTIONS POUR LES RECHERCHES FUTURES**

Outre les avenues d'amélioration énoncées lors de la présentation des limites, nous proposons également de nouvelles pistes de réflexion pour les recherches futures. Tout d'abord, il serait pertinent d'évaluer davantage la distinction entre les deux types de *voicing*. Puisque nous démontrons une différence apparente quant au niveau d'influence positive de la sécurité

psychologique sur le *voicing* de prévention vs de promotion, nous suggérons plus spécifiquement aux prochaines études de s'intéresser à la comparaison d'antécédents affectant différemment ces deux comportements. Par ailleurs, étant donné que nous démontrons que la sécurité psychologique affecte plus positivement le *voicing* de prévention, il serait intéressant que les recherches futures tentent de mieux comprendre cette variation positive. Est-ce que ce constat serait le même dans d'autres contextes organisationnels ? Cette différence peut-elle être causée par le code du silence plus accru dans le domaine policier (Richard et Pacaud, 2010; Rothwell et Baldwin, 2007; Westmarland, 2005) ?

Il serait également pertinent d'évaluer la portée d'influence des différents types de leadership sur les variables et relations abordées dans ce mémoire. En considérant que la nature des actions des leaders affecte l'interprétation de l'environnement des employés (Zhang *et al.*, 2014), il serait intéressant de confirmer cette orientation au sein de notre modèle de recherche.

Finalement, nous suggérons aussi aux futures recherches d'inclure minimalement une variable contextuelle de l'organisation. Comme mentionné par Johns (2017), le « qui, où, quand » peut générer différents effets tels que « des signes opposés, des causalités inversées, des relations curvilignes et des différences extrêmes de taux de base » (Johns, 2017 : 404, traduction libre). En revanche, Johns (2006) a distingué cette tendance qu'ont les chercheurs à examiner des explications causales à des niveaux d'analyse inférieurs plutôt qu'à des niveaux supérieurs en incluant par exemple la structure, la culture, etc. (Johns, 2006). Dans les circonstances de notre étude, le contexte décisionnel s'est avéré un facteur important dans la relation entre l'ouverture et la sécurité psychologique. Cette variable modératrice représente ainsi un élément essentiel permettant de comprendre davantage les réactions et comportements organisationnels. Nous recommandons donc que les prochaines études scientifiques intègrent cette variable souvent négligée.

## CONCLUSION

Afin d'identifier les constats et implications de cette recherche, nous avons préalablement effectué la distribution de deux questionnaires électroniques auprès de 326 membres policiers. Suivant la compilation des données, l'analyse factorielle confirmatoire, les analyses descriptives préliminaires ainsi que la modélisation par équations structurelles nous ont permis de confirmer l'ensemble de notre modèle de recherche. À l'instar de nos hypothèses corroborées, nous sommes donc parvenus à atteindre notre objectif initial, soit de bonifier notre compréhension quant au mécanisme à travers lequel les individus ouverts tendent à réaliser plus de comportements de *voicing* de promotion et prévention.

Tout d'abord, notre recherche met en lumière l'influence du trait d'ouverture aux expériences sur les comportements de *voicing* par le biais d'un sentiment de sécurité psychologique élevé lorsque le niveau de centralisation est faible. En revanche, cette influence est inhibée par le niveau de centralisation élevé, inversant ainsi la relation positive entre l'ouverture aux expériences et la sécurité psychologique. De ce fait, nous démontrons que la structure décisionnelle décentralisée dans laquelle les employés évoluent représente un facteur déterminant *quand* les individus ouverts sont plus propices à se sentir en sécurité psychologique. Agissant à titre de variable médiatrice, le sentiment de sécurité psychologique nous permet plutôt d'établir *comment* les personnes ouvertes sont amenées à exercer des comportements de *voicing*.

Quoique nos résultats attestent que la sécurité psychologique génère des effets positifs autant sur le *voicing* de promotion et le *voicing* de prévention, nous avançons néanmoins que cette relation est beaucoup plus forte auprès du *voicing* de prévention. Nous pouvons donc en conclure qu'un employé désirant s'exprimer sur des enjeux dysfonctionnels implique que celui-ci se sente davantage en confiance qu'aucune répercussion négative n'arrivera. D'ailleurs, puisque les *voicing* de promotion et de prévention sont affectés différemment par la sécurité psychologique, nous soutenons l'importance d'évaluer distinctivement ces deux types de comportements de *voicing*.

En résumé, nos résultats permettent de contribuer à la littérature en identifiant *qui* (les individus ouverts), *quand* (lorsque la centralisation est faible) et *comment* (par le biais d'une sécurité psychologique élevée) certains individus sont amenés à adopter plus de comportements de *voicing*. À notre connaissance, nous sommes en effet la première recherche à avancer ce modèle de médiation modérée spécifique voulant qu'une structure décisionnelle décentralisée (vs centralisée) possède une influence positive (vs négative) sur la relation entre l'ouverture et la sécurité psychologique, affectant ainsi ultimement la portée des comportements de *voicing* exercés. De plus, notre étude démontre que les *voicing* de promotion et de prévention sont influencés différemment, soutenant ainsi le besoin scientifique de considérer ces deux types de comportements comme distincts l'un de l'autre. D'autant plus, ce mémoire illustre que la décentralisation favorise les prises de risques, la réalisation de pratiques innovantes et l'adoption de comportements d'apprentissage.

Enfin, en nous penchant davantage sur l'importance de la structure décisionnelle et de la sécurité psychologique ressentie auprès d'individus ouverts, nous adressons l'avenue que le supérieur immédiat possède un rôle central dans la gestion de ces impressions. En effet, nous ouvrons par conséquent la porte à se questionner quant à l'impact que peuvent avoir les comportements et attitudes d'un gestionnaire afin de balancer ces perceptions aux avantages de l'organisation. Pour ce faire, nous croyons que les supérieurs immédiats n'ont d'autres choix que d'apprendre à connaître réellement chacun des employés à sa charge afin de les orienter<sup>29</sup> et les mobiliser personnellement vers les comportements souhaités. En identifiant le *qui*, *quand* et *comment* justifiant que certains individus réagissent différemment lorsque vient le temps d'adopter des comportements productifs, les gestionnaires sont à même de mieux limiter les facteurs d'influences inhibitives tout en optimisant les facteurs d'influences motivationnels.

---

<sup>29</sup> Plutôt que les obliger.



## BIBLIOGRAPHIE

- Adams, Kathryn A. et Eva K. Lawrence (2018). *Research methods, statistics, and applications*, 2<sup>e</sup> éd., SAGE Publications, 672 p.
- Al Khajeh, Ebrahim Hasan (2018). « Impact of leadership styles on organizational performance », *Journal of Human Resources Management Research*, vol. 2018, p. 1-10.
- Amann, Bruno, Jacques Jaussaud et Johannes Schaaper (2017). « Control in subsidiary networks in asia: Toward an extension of the centralisation-formalisation-socialisation (cfs) model », *Management international*, vol. 21, no 4, p. 89-108.
- Anderson, Brian S., Jeffrey G. Covin et Dennis P. Slevin (2009). « Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: An empirical investigation: The entrepreneurial orientation-strategic learning capability relationship », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 3, no 3, p. 218-240.
- Appelbaum, Steven H., Giulio D. Iaconi et Albert Matousek (2007). « Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impacts, and solutions », *Corporate Governance: The international journal of business in society*, vol. 7, no 5, p. 586-598.
- Argote, Linda (2013). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*, 2<sup>e</sup> éd., Springer, 217 p.
- Ashford, Susan J., Nancy P. Rothbard, Sandy K. Piderit et Jane E. Dutton (1998). « Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues », *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, no 1, p. 23-57.
- Ashford, Susan J., Kathleen M. Sutcliffe et Marlys K. Christianson (2009). « Speaking up and speaking out: The leadership dynamics of voice in organizations », dans Jerald Greenberg et Marissa S. Edwards (dir.), *Voice and silence in organizations*, Bingley, UK, Emerald Publishing Limited, p. 175-202.
- Auh, Seigyoung et Bulent Menguc (2007). « Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation », *Industrial Marketing Management*, vol. 36, no 8, p. 1022-1034.
- Avery, Derek R. (2003). « Personality as a predictor of the value of voice », *The Journal of Psychology*, vol. 137, no 5, p. 435-446.

- Avey, James B., Tara S. Wernsing et Michael E. Palanski (2012). « Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership », *Journal of Business Ethics*, vol. 107, no 1, p. 21-34.
- Baer, Markus et Michael Frese (2003). « Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, no 1, p. 45-68.
- Baer, Markus et Greg R. Oldham (2006). « The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity », *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, no 4, p. 963-970.
- Barney, Jay (1991). « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17, no 1, p. 99-120.
- Barrick, Murray R. et Michael K. Mount (1991). « The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis », *Personnel Psychology*, vol. 44, no 1, p. 1-26.
- Bashshur, Michael R. et Burak Oc (2015). « When voice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations », *Journal of Management*, vol. 41, no 5, p. 1530-1554.
- Baum, Robert J. et Stefan Wally (2003). « Strategic decision speed and firm performance », *Strategic Management Journal*, vol. 24, no 11, p. 1107-1129.
- Bédard, Michel G., Mehran Ebrahimi et Anne-Laure Saives (2010). *Management à l'ère de la société du savoir*, Québec, Chenelière Éducation, 418 p.
- Bell, Bradford S., Steve W. J. Kozlowski et Sabrina Blawath (2012). « Team learning: A theoretical integration and review », dans Steve W. J. Kozlowski (dir.), *The oxford handbook of organizational psychology*, vol 2, Oxford, UK, Oxford University Press, p. 859-909.
- Bienefeld, Nadine et Gudela Grote (2014). « Speaking up in ad hoc multiteam systems: Individual-level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 23, no 6, p. 930-945.
- Bies, Robert J. et Debra L. Shapiro (1988). « Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments », *Academy of Management Journal*, vol. 31, no 3, p. 679-685.
- Bollen, Kenneth A. (2005). « Structural equation models », dans *Encyclopedia of biostatistics*, 2<sup>e</sup> éd, vol 7, Chichester, UK, John Wiley & Sons.

- Borgatta, Edgar F. (1964). « The structure of personality characteristics », *Behavioral Science*, vol. 12, p. 8-17.
- Botero, Isabel C. et Linn Van Dyne (2009). « Employee voice behavior: Interactive effects of lmx and power distance in the united states and colombia », *Management Communication Quarterly*, vol. 23, no 1, p. 84-104.
- Boukhira, Fouzia (2016). *Les 101 questions du manager débutant : Le mode d'emploi du nouveau manager*, France, Gereso, 279 p.
- Boumgarden, Peter, Jackson Nickerson et Todd R. Zenger (2012). « Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance », *Strategic Management Journal*, vol. 33, no 6, p. 587-610.
- Bourque, Jimmy et Salah-Eddine El Adlouni (2016). *Manuel d'introduction à la statistique appliquée aux sciences sociales*, Québec, Presses de l'Université Laval, 300 p.
- Bouwman, Harry, Bart Van den Hooff, Lidwen Van de Winjgaert et Jan Van Dijk (2005). *Information and communication technology in organizations: Adoption, implementation, use and effects*, Thousand Oaks, CA, SAGE Publications, 203 p.
- Brief, Arthur P. et Stephan J. Motowidlo (1986). « Prosocial organizational behaviors », *The Academy of Management Review*, vol. 11, no 4, p. 710-725.
- Brockner, Joel, Grant Ackerman, Jerald Greenberg, Michele J. Gelfand, Anne Marie Francesco, Zhen Xiong Chen, *et al.* (2001). « Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice », *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 37, no 4, p. 300-315.
- Brykman, Kyle M. et Jana L. Raver (2021a). *How to find your voice and be heard at work*, Smith business insight : Queen's University.  
[https://smith.queensu.ca/insight/content/how-to-find-your-voice-and-be-heard-at-work.php?utm\\_source=webinarregistrants&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=insight2021\\_webinar\\_speakup](https://smith.queensu.ca/insight/content/how-to-find-your-voice-and-be-heard-at-work.php?utm_source=webinarregistrants&utm_medium=email&utm_campaign=insight2021_webinar_speakup)
- Brykman, Kyle M. et Jana L. Raver (2021b). « To speak up effectively or often? The effects of voice quality and voice frequency on peers' and managers' evaluations », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 42, no 4, p. 504-526.
- Burns, Tom et George M. Stalker (1961). *The management of innovation*, London, Tavistock Publications, 269 p.
- Burris, Ethan R. (2012). « The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice », *Academy of Management Journal*, vol. 55, no 4, p. 851-875.

- Burris, Ethan R., James R. Detert et Dan S. Chiaburu (2008). « Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice », *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no 4, p. 912-922.
- Burris, Ethan R., James R. Detert et Alexander C. Romney (2013). « Speaking up vs. Being heard: The disagreement around and outcomes of employee voice », *Organization Science*, vol. 24, no 1, p. 22-38.
- Cabrera, Ángel, William C. Collins et Jesús F. Salgado (2006). « Determinants of individual engagement in knowledge sharing », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 17, no 2, p. 245-264.
- Cardinal, Laura B. (2001). « Technological innovation in the pharmaceutical industry: The use of organizational control in managing research and development », *Organization Science*, vol. 12, no 1, p. 19-36.
- Carmeli, Abraham, Asher Tishler et Amy C. Edmondson (2012). « Ceo relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure », *Strategic Organization*, vol. 10, no 1, p. 31-54.
- Carver, Charles S. et Michael Scheier (2012). *Perspectives on personality*, 7<sup>e</sup> éd., Boston, MA, Pearson, 450 p.
- Cattell, Raymond B. (1933). « Temperament tests. Ii: Tests », *British Journal of Psychology*, vol. 23, p. 308-329.
- Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (2014). *Fiches d'information réponses sst - policier*, Gouvernement du Canada. Récupéré de [https://www.cchst.ca/oshanswers/occup\\_workplace/police.html](https://www.cchst.ca/oshanswers/occup_workplace/police.html)
- Chamberlin, Melissa, Daniel W. Newton et Jeffery A. Lepine (2017). « A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key associations, distinctions, and future research directions », *Personnel Psychology*, vol. 70, no 1, p. 11-71.
- Chen, Chung-Jen et Jing-Wen Huang (2007). « How organizational climate and structure affect knowledge management—the social interaction perspective », *International Journal of Information Management*, vol. 27, no 2, p. 104-118.
- Chen, Chung-Jen, Jing-Wen Huang et Yung-Chang Hsiao (2010). « Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure », *International Journal of Manpower*, vol. 31, no 8, p. 848-870.
- Child, John (1972). « Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice », *Sociology*, vol. 6, no 1, p. 1-22.

- Chou, Shih Yung et Katelin Barron (2016). « Employee voice behavior revisited: Its forms and antecedents », *Management Research Review*, vol. 39, no 12, p. 1720-1737.
- Christian, Michael S., Adela S. Garza et Jerel E. Slaughter (2011). « Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance », *Personnel Psychology*, vol. 64, no 1, p. 89-136.
- Cohen, Jacob (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, 2<sup>e</sup> éd., Hillsdale, NJ, Psychology Press: Lawrence Erlbaum Associates, 567 p.
- Conor, Patricia, Sophie Carrière, Suzanne Amey, Sharon Muarcellus et Julie Sauvé (2020). *Les ressources policières au Canada, 2019*, Statistique Canada, Gouvernement du Canada. Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/85-002-x/2020001/article/00015-fra.htm>
- Conseil de recherches en sciences humaines, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada et Instituts de recherche en santé du Canada (2018). *Énoncé de politique des trois conseils, éthique de la recherche avec des êtres humains*, Gouvernement du Canada. Récupéré de [http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2019/irsc-cihr/RR4-2-2019-fra.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2019/irsc-cihr/RR4-2-2019-fra.pdf)
- Conway, James M. et Charles E. Lance (2010). « What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research », *Journal of Business and Psychology*, vol. 25, no 3, p. 325-334.
- Correll, Shelley J. (2004). « Constraints into preferences: Gender, status, and emerging career aspirations », *American Sociological Review*, vol. 69, no 1, p. 93-113.
- Costa, Paul T. et Robert R. McCrae (1992). *Revised neo personality inventory (neo-pi-r) and neo five-factor inventory (neo-ffi) professional manual*, Psychological Assessment Resources, 101 p.
- Couvreur, Agathe et Franck Lehuede (2002). *Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives à partir d'un exemple: Le passage à l'euro vécu par les consommateurs*, Paris, CRÉDOC, Département Consommation, coll. Cahier de recherche no 0176, 109 p.
- Covey, Stephen R. (2008). *Le pouvoir de la confiance : Le facteur qui change tout*, Paris, First, 428 p.
- Crant, J. Michael, Tae-Yeol Kim et Jie Wang (2011). « Dispositional antecedents of demonstration and usefulness of voice behavior », *Journal of Business and Psychology*, vol. 26, no 3, p. 285-297.

- Cusson, Maurice, Olivier Ribaux, Étienne Blais et Michel Raynaud (2019). *Nouveau traité de sécurité: Sécurité intérieure et sécurité urbaine*, 2<sup>e</sup> éd., Québec, Hurtubise, 576 p.
- Dahling, Jason J., Samantha L. Chau, David M. Mayer et Jane B. Gregory (2012). « Breaking rules for the right reasons? An investigation of pro-social rule breaking », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 33, no 1, p. 21-42.
- Damanpour, Fariborz (1991). « Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators », *Academy of Management Journal*, vol. 34, no 3, p. 555-590.
- Dedahanov, Alisher Tohirovich, Changjoon Rhee et Junghyun Yoon (2017). « Organizational structure and innovation performance: Is employee innovative behavior a missing link? », *Career Development International*, vol. 22, no 4, p. 334-350.
- Demers, Marie-Ève (2009). *La qualité des services policiers au québec : Une analyse exploratoire* [Mémoire], Université de Montréal.
- Detert, James R. et Ethan R. Burris (2007). « Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? », *Academy of Management Journal*, vol. 50, no 4, p. 869-884.
- Detert, James R., Ethan R. Burris, David A. Harrison et Sean R. Martin (2013). « Voice flows to and around leaders: Understanding when units are helped or hurt by employee voice », *Administrative Science Quarterly*, vol. 58, no 4, p. 624-668.
- Detert, James R. et Amy C. Edmondson (2011). « Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work », *Academy of Management Journal*, vol. 54, no 3, p. 461-488.
- Dietz, Albert S. (1997). « Evaluating community policing: Quality police service and fear of crime », *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, vol. 20, no 1, p. 83-100.
- Dietz, Albert S. et Elizabeth M. Watson (1994). *Evaluating community policing: Citizen rating of quality of police service*, Austin, TX, Austin Police Department, 60 p.
- Digman, John M. (1990). « Personality structure: Emergence of the five-factor model », *Annual Review of Psychology*, vol. 41, no 1, p. 417-440.
- Digman, John M. (1997). « Higher-order factors of the big five », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 73, no 6, p. 1246-1256.

- Digman, John M. et Naomi K. Takemoto-Chock (1981). « Factors in the natural language of personality: Re-analysis, comparison, and interpretation of six major studies », *Multivariate Behavioral Research*, vol. 16, no 2, p. 149-170.
- Dignan, Aaron, Rodney Evans et Michael Y. Lee (2021). *Brave new work: Are you ready for self-management?* [Podcast], The ready. Récupéré de <https://www.bravenewwork.com/podcast>
- Donnellan, M. Brent, Frederick L. Oswald, Brendan M. Baird et Richard E. Lucas (2006). « The mini-ipp scales: Tiny-yet-effective measures of the big five factors of personality », *Psychological Assessment*, vol. 18, no 2, p. 192-203.
- Dupont, Benoît (2007). « Chapitre 3: La gouvernance et la sécurité », dans Maurice Cusson, Benoît Dupont et Frédéric Lemieux (dir.), *Traité de sécurité intérieure*, Montréal, Hurtubise, coll. Cahier du québec, p. 67-80.
- Dupont, Benoît et Émile Pérez (2011). *Les polices au québec*, Paris, Presses universitaires de France, 126 p.
- Dutton, Jane E., Susan J. Ashford, Regina M. O'Neill, Erika Hayes et Elizabeth E. Wierba (1997). « Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers », vol. 18, no 5, p. 404-425.
- Edmondson, Amy C. (1999). « Psychological safety and learning behavior in work teams », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, no 2, p. 350-383.
- Edmondson, Amy C. (2004). « Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens », *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, vol. 12, p. 239-272.
- Edmondson, Amy C. (2008). « The competitive imperative of learning », *Harvard business review*, vol. 86, no 7/8, p. 60-67.
- Edmondson, Amy C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*, John Wiley & Sons, 339 p.
- Edmondson, Amy C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth.*, Hoboken, NJ, John Wiley & Sons, 257 p.
- Edmondson, Amy C. et Jean-François Harvey (2017). *Extreme teaming : Lessons in complex, cross-sector leadership*, Bingley, UK, Emerald Publishing Limited, 224 p.
- Edmondson, Amy C. et Jean-François Harvey (2018). « Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations », *Human Resource Management Review*, vol. 28, no 4, p. 347-360.

- Edmondson, Amy C. et Zhike Lei (2014). « Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 1, no 1, p. 23-43.
- Edmondson, Amy C. et Stacy E. McManus (2007). « Methodological fit in management field research », *Academy of Management Review*, vol. 32, no 4, p. 1246-1264.
- Edmondson, Amy C. et Josephine P. Mogelof (2005). « Chapter 6: Explaining psychological safety in innovation teams : Organizational culture, team dynamics, or personality? », dans Leigh L. Thompson et Hoon-Seok Choi (dir.), *Creativity and innovation in organizational teams*, Mahwah, NJ, Psychology Press: Lawrence Erlbaum Associates, coll. Lea's organization and management series, p. 109-136.
- Edmondson, Amy C. et Kate S. Roloff (2009). « Overcoming barriers to collaboration: Psychological safety and learning in diverse teams », dans Eduardo Salas, Gerald F. Goodwin et C. Shawn Burke (dir.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches*, New York, Routledge/Taylor & Francis Group, p. 183-208.
- Egelhoff, William G. (1988). « Strategy and structure in multinational corporations: A revision of the stopford and wells model », *Strategic Management Journal*, vol. 9, no 1, p. 1-14.
- Farh, Crystal et Zhijun Chen (2014). « Beyond the individual victim: Multilevel consequences of abusive supervision in teams », *Journal of Applied Psychology*, vol. 99, no 6, p. 1074-1095.
- Farh, Jiing-Lih, Rick D. Hackett et Jian Liang (2007). « Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support–employee outcome relationships in china: Comparing the effects of power distance and traditionality », *Academy of Management Journal*, vol. 50, no 3, p. 715-729.
- Farrell, Dan (1983). « Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study », *Academy of Management Journal*, vol. 26, no 4, p. 596-607.
- Fayol, Henri (1962). *Administration industrielle et générale*, Paris, FR, Dunod.
- Fiske, Donald W. (1949). « Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 44, p. 326-344.
- Frazier, M. Lance et Wm. Matthew Bowler (2015). « Voice climate, supervisor undermining, and work outcomes: A group-level examination », *Journal of Management*, vol. 41, no 3, p. 841-863.

- Frazier, M. Lance, Stav Fainshmidt, Ryan L. Klinger, Amir Pezeshkan et Veselina Vracheva (2017). « Psychological safety: A meta-analytic review and extension », *Personnel Psychology*, vol. 70, no 1, p. 113-165.
- Freeman, Richard B. et James L. Medoff (1984). *What do unions do?* , New York, N.Y. Basic Books.
- Fuller, Bryan et Laura E. Marler (2009). « Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 75, no 3, p. 329-345.
- Funicelli, Michel (2012). *Personality, competency and communicative suspiciousness profile of canadian police interrogators of criminal suspects* [Mémoire], Concordia University.
- Gao, Liping, Onne Janssen et Kan Shi (2011). « Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors », *The Leadership Quarterly*, vol. 22, no 4, p. 787-798.
- Garbarino, Sergio, Carlo Chiorri, Nicola Magnavita, Sara Piattino et Giovanni Cuomo (2012). « Personality profiles of special force police officers », *Journal of Police and Criminal Psychology*, vol. 27, no 2, p. 99-110.
- Gavetti, Giovanni (2005). « Cognition and hierarchy: Rethinking the microfoundations of capabilities' development », *Organization Science*, vol. 16, no 6, p. 599-617.
- Généreux, Jacques (2017). *Introduction à l'économie*, Points, 290 p.
- Ghoshal, Sumantra, Harry Korine et Gabriel Szulanski (1994). « Interunit communication in multinational corporations », *Management Science*, vol. 40, no 1, p. 96-110.
- Goldberg, Lewis R. (1981). « Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons », *Review of personality and social psychology*, vol. 2, no 1, p. 141-165.
- Goldberg, Lewis R. (1990). « An alternative "description of personality": The big-five factor structure », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 59, no 6, p. 1216-1229.
- Goldberg, Lewis R. (1992). « The development of markers for the big-five factor structure », *Psychological Assessment*, vol. 4, no 1, p. 26-42.
- Gorden, William I. (1988). « Range of employee voice », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 1, no 4, p. 283-299.

- Gosselin, Eric, Denis Morin, Simon L. Dolan et Simon L. Dolan (2017). *Aspects humains des organisations: Psychologie du travail et comportement organisationnel*, 5<sup>e</sup> éd., Québec, Chenelière Éducation, 496 p.
- Grant, Adam M. (2013). « Rocking the boat but keeping it steady: The role of emotion regulation in employee voice », *Academy of Management Journal*, vol. 56, no 6, p. 1703-1723.
- Greenberger, David B et Stephen Strasser (1986). « Development and application of a model of personal control in organizations », *Academy of Management Review*, vol. 11, no 1, p. 164-177.
- Gulati, Ranjay et Phanish Puranam (2009). « Renewal through reorganization: The value of inconsistencies between formal and informal organization », *Organization Science*, vol. 20, no 2, p. 422-440.
- Guntzburger, Yoann, Virginie Lecourt et Thierry C. Pauchant (2014). « Le dialogue au service du changement, de l'apprentissage et de l'éthique dans les organisations », *Gestion*, vol. 39, no 4, p. 114.
- Guo, Yungui, Yanting Zhu et Lihua Zhang (2020). « Inclusive leadership, leader identification and employee voice behavior: The moderating role of power distance », *Current Psychology*.
- Hage, Jerald et Michael Aiken (1967). « Program change and organizational properties a comparative analysis », *American Journal of Sociology*, vol. 72, no 5, p. 503-519.
- Harvey, Jean-François, Henrik M. Bresman et Amy C. Edmondson (2018). « Team learning capabilities: A meso model of sustained innovation and firm performance », *Academy of Management Proceedings*, vol. 2018, no 1, p. 42.
- Harvey, Jean-François, Kevin J. Johnson, Kate S. Roloff et Amy C. Edmondson (2019). « From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning », *Human Relations*, vol. 72, no 11, p. 1726-1751.
- Herold, David M., Walter Davis, Donald B. Fedor et Charles K. Parsons (2002). « Dispositional influences on transfer of learning in multistage training programs », *Personnel Psychology*, vol. 55, no 4, p. 851-869.
- Hinton, Perry R., Isabella McMurray et Charlotte Brownlow (2004). *Spss explained*, 1<sup>e</sup> éd., London, Routledge/Taylor & Francis Group, 400 p.

- Hirak, Reuven, Ann Chunyan Peng, Abraham Carmeli et John M. Schaubroeck (2012). « Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures », *The Leadership Quarterly*, vol. 23, no 1, p. 107-117.
- Hirschman, Albert O. (1970). « Voice », dans *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*, vol 25, Cambridge, MA, Harvard University Press, p. 30-43.
- Hirst, Giles, Daan Van Knippenberg, Chin-hui Chen et Claudia A. Sacramento (2011). « How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation–creativity relationships », *Academy of Management Journal*, vol. 54, no 3, p. 624-641.
- Holtz, Brian C. et Biyun Hu (2017). « Passive leadership: Relationships with trust and justice perceptions », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 32, no 1, p. 119-130.
- Hsiung, Hsin-Hua et Wei-Chi Tsai (2017). « The joint moderating effects of activated negative moods and group voice climate on the relationship between power distance orientation and employee voice behavior: Power distance orientation and voicing », *Applied Psychology*, vol. 66, no 3, p. 487-514.
- Hu, Jia, Berrin Erdogan, Kaifeng Jiang, Talya N. Bauer et Songbo Liu (2018). « Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 103, no 3, p. 313-323.
- Huang, Xiaowen, Joseph C. Rode et Roger G. Schroeder (2011). « Organizational structure and continuous improvement and learning: Moderating effects of cultural endorsement of participative leadership », *Journal of International Business Studies*, vol. 42, no 9, p. 1103-1120.
- Jackson, Dennis L., J. Arthur Gillaspay et Rebecca Purc-Stephenson (2009). « Reporting practices in confirmatory factor analysis: An overview and some recommendations », *Psychological Methods*, vol. 14, no 1, p. 6-23.
- Jansen, Justin J. P., Frans A. J. Van den Bosch et Henk W. Volberda (2006). « Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators », *Management Science*, vol. 52, no 11, p. 1661-1674.
- John, Oliver P., Alois Angleitner et Fritz Ostendorf (1988). « The lexical approach to personality: A historical review of trait taxonomic research », *European Journal of Personality*, vol. 2, no 3, p. 171-203.

- Johns, Gary (2006). « The essential impact of context on organizational behavior », *Academy of Management Review*, vol. 31, no 2, p. 386-408.
- Johns, Gary (2017). « Reflections on the 2016 decade award: Incorporating context in organizational research », *Academy of Management Review*, vol. 42, no 4, p. 577-595.
- Joseph, John, Ronald Klingebiel et Alex James Wilson (2016). « Organizational structure and performance feedback: Centralization, aspirations, and termination decisions », *Organization Science*, vol. 27, no 5, p. 1065-1083.
- Judge, Timothy A. et Cindy P. Zapata (2015). « The person–situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the big five personality traits in predicting job performance », *Academy of Management Journal*, vol. 58, no 4, p. 1149-1179.
- Kahn, William A. (1990). « Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work », *Academy of Management Journal*, vol. 33, no 4, p. 692-724.
- Kaufman, Bruce E. (2015). « Theorising determinants of employee voice: An integrative model across disciplines and levels of analysis: Integrative model of employee voice », *Human Resource Management Journal*, vol. 25, no 1, p. 19-40.
- Kesting, Peter et John P. Ulhøi (2010). « Employee-driven innovation: Extending the license to foster innovation », *Management Decision*, vol. 48, no 1, p. 65-84.
- Khandwalla, Pradip N. (1973). « Viable and effective organizational designs of firms », *Academy of Management Journal*, vol. 16, no 3, p. 481-495.
- Kirkman, Bradley L., Gilad Chen, Jiing-Lih Farh, Zhen Xiong Chen et Kevin B. Lowe (2009). « Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination », *Academy of Management Journal*, vol. 52, no 4, p. 744-764.
- Kish-Gephart, Jennifer J., James R. Detert, Linda Klebe Treviño et Amy C. Edmondson (2009). « Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work », *Research in Organizational Behavior*, vol. 29, p. 163-193.
- Kozlowski, Steve W. J. (2018). « Enhancing the effectiveness of work groups and teams: A reflection », *Perspectives on Psychological Science*, vol. 13, no 2, p. 205-212.
- Krasman, Joe (2010). « The feedback-seeking personality: Big five and feedback-seeking behavior », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 17, no 1, p. 18-32.

- Lam, Chak Fu et David M. Mayer (2013). « When do employees speak up for their customers? A model of voice in a customer service context », *Personnel Psychology*, vol. 67, p. 637-666.
- Larivière, Nadine et Marc Corbière (2014). *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes: Dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 722 p.
- Lawrence, Paul R. et Jay W. Lorsch (1967a). « Differentiation and integration in complex organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, no 1, p. 1-47.
- Lawrence, Paul R. et Jay W. Lorsch (1967b). *Organization and environment: Managing integration and differentiation*, Boston, MA, R.D. Irwin, U.S., 279 p.
- Lee, Grace Leung, James M. Diefendorff, Tae-Yeol Kim et Lin Bian (2014). « Personality and participative climate: Antecedents of distinct voice behaviors », *Human Performance*, vol. 27, no 1, p. 25-43.
- Lee, Michael Y. et Amy C. Edmondson (2017). « Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing », *Research in Organizational Behavior*, vol. 37, p. 35-58.
- Léger, Christian (2016). « La statistique : La valeur-p sous surveillance », *Association mathématique du Québec*, vol. LVI, no 4, p. 77-85.
- LePine, Jeffrey A. et Linn Van Dyne (1998). « Predicting voice behavior in work groups », *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, no 6, p. 853-868.
- LePine, Jeffrey A. et Linn Van Dyne (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, no 2, p. 326-336.
- Lewin, David (1987). « Dispute resolution in the nonunion firm: A theoretical and empirical analysis », *Journal of Conflict Resolution*, vol. 31, no 3, p. 465-502.
- Li, Alex Ning, Hui Liao, Subrahmaniam Tangirala et Brady M. Firth (2017). « The content of the message matters: The differential effects of promotive and prohibitive team voice on team productivity and safety performance gains », *Journal of Applied Psychology*, vol. 102, no 8, p. 1259-1270.
- Li, Chenwei, Jian Liang et Jiing-Lih Farh (2020). « Speaking up when water is murky: An uncertainty-based model linking perceived organizational politics to employee voice », *Journal of Management*, vol. 46, no 3, p. 443-469.

- Liang, Jian, Crystal I. C. Farh et Jiing-Lih Farh (2012). « Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination », *Academy of Management Journal*, vol. 55, no 1, p. 71-92.
- Liang, Jian et Yaping Gong (2013). « Capitalizing on proactivity for informal mentoring received during early career: The moderating role of core self-evaluations: Proactivity and career mentoring », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 34, no 8, p. 1182-1201.
- Lin, Guan-Chyun, Zhonglin Wen, Herbert Marsh et Huey-Shyan Lin (2010). « Structural equation models of latent interactions: Clarification of orthogonalizing and double-mean-centering strategies », *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, vol. 17, no 3, p. 374-391.
- Lin, Xiaoshuang, Zhen Xiong Chen, Herman H. M. Tse, Wu Wei et Chao Ma (2019). « Why and when employees like to speak up more under humble leaders? The roles of personal sense of power and power distance », *Journal of Business Ethics*, vol. 158, no 4, p. 937-950.
- Liu, Wu, Subrahmaniam Tangirala, Wing Lam, Ziguang Chen, Rongwen Tina Jia et Xu Huang (2015). « How and when peers' positive mood influences employees' voice », *Journal of Applied Psychology*, vol. 100, no 3, p. 976-989.
- London, Manuel et James W Smither (1999). « Empowered self-development and continuous learning », *Human Resource Management*, vol. 38, no 1, p. 3-15.
- Lord, Isabelle (2011). *Gestionnaires inspirants : Les 10 règles de communication des leaders*, Montréal, QC, Les Éditions Logiques, 196 p.
- Lord, Isabelle (2017). « Améliorer votre communication managériale », *Gestion*, vol. 42, no 1, p. 106-109.
- Mack, Daniel Z. et Gabriel Szulanski (2017). « Opening up: How centralization affects participation and inclusion in strategy making », *Long Range Planning*, vol. 50, no 3, p. 385-396.
- Mackenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff et Nathan P. Podsakoff (2011). « Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? », *Personnel Psychology*, vol. 64, no 3, p. 559-592.
- MacKinnon, David P., Chondra M. Lockwood, Jeanne M. Hoffman, Stephen G. West et Virgil Sheets (2002). « A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects », *Psychological Methods*, vol. 7, no 1, p. 1-35.

- March, James G. (1991). « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science*, vol. 2, no 1, p. 71-87.
- Maynes, Timothy D. et Philip M. Podsakoff (2014). « Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors », *Journal of Applied Psychology*, vol. 99, no 1, p. 87-112.
- McAdams, Dan P. et Jennifer L. Pals (2006). « A new big five : Fundamental principles for an integrative science of personality », *American Psychologist*, vol. 61, no 3, p. 204-217.
- McClellan, Elizabeth J., Ethan R. Burris et James R. Detert (2013). « When does voice lead to exit? It depends on leadership », *Academy of Management Journal*, vol. 56, no 2, p. 525-548.
- McCrae, Robert R. (1987). « Creativity, divergent thinking, and openness to experience », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 52, no 6, p. 1258-1265.
- McCrae, Robert R. et Paul T. Costa (1985). « Updating norman's "adequate taxonomy": Intelligence and personality dimensions in natural language and in questionnaires », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 49, no 3, p. 710-721.
- McCrae, Robert R. et Paul T. Costa (1987). « Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 52, no 1, p. 81-90.
- McCrae, Robert R. et Paul T. Costa (1997). « Conceptions and correlates of openness to experience », dans John A. Johnson, Stephen R. Briggs, Robert Hogan (dir.), *Handbook of personality psychology*, San Diego, Elsevier, p. 825-847.
- McShane, Steven L., Sandra L. Steen et Charles Benabou (2013). *Comportement organisationnel : Comportements humains et organisations dans un environnement complexe*, 2<sup>e</sup> éd., Québec, Chenelière Éducation, McGraw-Hill Education, 752 p.
- McShane, Steven L., Mary Ann Young Von Glinow et Mary Ann Von Glinow (2019). *Organizational behavior*, 4<sup>e</sup> éd., Dubuque, IA, McGraw-Hill Education, 384 p.
- Miceli, Maria P. et Janet P. Near (1992). *Blowing the whistle: The organizational and legal implications for companies and employees*, New York, Lexington Books, 332 p.
- Miceli, Maria P., Janet P. Near et Terry M. Dworkin (2008). *Whistle-blowing in organizations*, Psychology Press, 262 p.

- Milliken, Frances J. et Nancy Lam (2009). « Chapter 10 : Making the decision to speak up or to remain silent: Implications for organizational learning », dans Jerald Greenberg, Marissa S. Edwards (dir.), *Voice and silence in organizations*, vol 6, Emerald Publishing Limited, p. 225-244.
- Milliken, Frances J., Elizabeth W. Morrison et Patricia F. Hewlin (2003). « An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why\* », *Journal of Management Studies*, vol. 40, no 6, p. 1453-1476.
- Ministère de la Justice (2015). *Iv. Facteurs organisationnels influant sur l'exercice du pouvoir discrétionnaire des policiers*, Gouvernement du Canada. Récupéré de <https://www.justice.gc.ca/fra/pr-rp/jp-cj/jj-yj/discre/org/org.html>
- Ministère de la Sécurité publique (2019). *Réalité policière au québec: Modernité, confiance, efficience.*, Gouvernement du Québec. Récupéré de [https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/police/publications/AP-061\\_2019-12\\_.pdf](https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/police/publications/AP-061_2019-12_.pdf)
- Mintzberg, Henry (1973). *The nature of managerial work*, New York, Harper and Row, 298 p.
- Mintzberg, Henry (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'organisation, 343 p.
- Morrison, Elizabeth W. (2006). « Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking », *Journal of Management*, vol. 32, no 1, p. 5-28.
- Morrison, Elizabeth W. (2011). « Employee voice behavior: Integration and directions for future research », *Academy of Management Annals*, vol. 5, no 1, p. 373-412.
- Morrison, Elizabeth W. (2014). « Employee voice and silence », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 1, no 1, p. 173-197.
- Morrison, Elizabeth W. et Frances J. Milliken (2000). « Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world », *The Academy of Management Review*, vol. 25, no 4, p. 706-725.
- Morrison, Elizabeth W. et N. B. Rothman (2009). « Silence and the dynamics of power », dans Jerald Greenberg, Marissa S. Edwards (dir.), *Voice and silence in organizations*, vol 6, Emerald Publishing Limited, p. 111-134.
- Morrison, Elizabeth W., Sara L. Wheeler-Smith et Dishan Kamdar (2011). « Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice », *Journal of Applied Psychology*, vol. 96, no 1, p. 183-191.

- Motowildo, Stephan J., Walter C. Borman et Mark J. Schmit (1997). « A theory of individual differences in task and contextual performance », *Human Performance*, vol. 10, no 2, p. 71-83.
- Mowbray, Paula K., Adrian Wilkinson et Herman Tse (2015). « An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda: Employee voice: Review and research agenda », *International Journal of Management Reviews*, vol. 17, no 3, p. 382-400.
- Mowbray, Paula K., Adrian Wilkinson et Herman Tse (2019). « Evolution, separation and convergence of employee voice concept », dans Peter Holland, Julian Teicher et Jimmy Donaghey (dir.), *Employee voice at work*, Singapore, Springer Singapore, p. 3-21.
- Mu, Shaohua et Devi R. Gnyawali (2003). « Developing synergistic knowledge in student groups », *The Journal of Higher Education*, vol. 74, no 6, p. 689-711.
- Nagelkerke, Nicolaas Jan Dirk (1991). « A note on a general definition of the coefficient of determination », *Biometrika*, vol. 78, no 3, p. 691-692.
- Nembhard, Ingrid M. et Amy C. Edmondson (2006). « Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, no 7, p. 941-966.
- Neubert, Mitchell J., Cindy Wu et James A. Roberts (2013). « The influence of ethical leadership and regulatory focus on employee outcomes », *Business Ethics Quarterly*, vol. 23, no 2, p. 269-296.
- Newman, Alexander, Ross Donohue et Nathan Eva (2017). « Psychological safety: A systematic review of the literature », *Human Resource Management Review*, vol. 27, no 3, p. 521-535.
- Ng, Thomas W. H. et Daniel C. Feldman (2012). « Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 33, no 2, p. 216-234.
- Nicholson, Nigel, Emma Soane, Mark Fenton-O'Creevy et Paul Willman (2005). « Personality and domain-specific risk taking », *Journal of Risk Research*, vol. 8, no 2, p. 157-176.
- Nickerson, Jack A. et Todd R. Zenger (2002). « Being efficiently fickle: A dynamic theory of organizational choice », *Organization Science*, vol. 13, no 5, p. 547-566.
- Nonaka, Ikujiro (1994). « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, vol. 5, no 1, p. 14-37.

- Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama et Noboru Konno (2000). « Seci, ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation », *Long Range Planning*, vol. 33, p. 5-34.
- Norman, Warren T. (1963). « Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 66, p. 574-583.
- Normandin, François (2016). « L'écoute, l'alliée silencieuse », *Gestion*.
- Olson-Buchanan, Julie B. et Wendy R. Boswell (2008). « An integrative model of experiencing and responding to mistreatment at work », *Academy of Management Review*, vol. 33, no 1, p. 76-96.
- Ouchi, William G. (2006). « Power to the principals: Decentralization in three large school districts », *Organization Science*, vol. 17, no 2, p. 298-307.
- Palanski, Michael E. et Gretchen R. Vogelgesang (2011). « Virtuous creativity: The effects of leader behavioural integrity on follower creative thinking and risk taking », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 28, no 3, p. 259-269.
- Paquin, Jean-François (2004). *Comparaison des profils de personnalité de policiers recommandés et non recommandés à une promotion* [Mémoire], Université du Québec à Trois-Rivières, 39 p.
- Perlow, Leslie et Stephanie Williams (2003). « Is silence killing your company? », *Ieee Engineering Management Review*, vol. 31, no 4, p. 18-18.
- Pertusa-Ortega, Eva M., Patrocinio Zaragoza-Sáez et Enrique Claver-Cortés (2010). « Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance? », *Journal of Business Research*, vol. 63, no 3, p. 310-320.
- Pinder, Craig C. et Karen P. Harlos (2001). « Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice », dans *Research in personnel and human resources management*, vol 20, Bingley, UK, Emerald Publishing Limited, p. 331-369.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Jeong-Yeon Lee et Nathan P. Podsakoff (2003). « Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no 5, p. 879-903.
- Preacher, Kristopher J. et Andrew F. Hayes (2008). « Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models », *Behavior Research Methods*, vol. 40, no 3, p. 879-891.

- Premeaux, Sonya Fontenot et Arthur G. Bedeian (2003). « Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace », *Journal of Management Studies*, vol. 40, no 6, p. 1537-1562.
- Pugh, D. S., D. J. Hickson, C. R. Hinings et C. Turner (1968). « Dimensions of organization structure », *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, no 1, p. 65.
- Qualtrics (2020a). *Privacy statement*. <https://www.qualtrics.com/privacy-statement/>
- Qualtrics (2020b). *Security statement*. <https://www.qualtrics.com/security-statement/>
- Rees, Chris, Kerstin Alfes et Mark Gatenby (2013). « Employee voice and engagement: Connections and consequences », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, no 14, p. 2780-2798.
- Richard, Éric et Marie-Christine Pacaud (2010). *Devenir policier, une question d'attitudes: Enquête provinciale auprès des étudiants en techniques policières*, Saint-Augustin-de-Desmaures, QC, Campus Notre-Dame-de-Foy, 202 p.
- Richman, Wendy L., Sara Kiesler, Suzanne Weisband et Fritz Drasgow (1999). « A meta-analytic study of social desirability distortion in computer-administered questionnaires, traditional questionnaires, and interviews », *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, no 5, p. 754-775.
- Rivkin, Jan W. et Nicolaj Siggelkow (2003). « Balancing search and stability: Interdependencies among elements of organizational design », *Management Science*, vol. 49, no 3, p. 290-311.
- Rothwell, Gary R. et J. Norman Baldwin (2007). « Whistle-blowing and the code of silence in police agencies: Policy and structural predictors », *Crime & Delinquency*, vol. 53, no 4, p. 605-632.
- Ruekert, Robert W., Orville C. Walker Jr et Kenneth J. Roering (1985). « The organization of marketing activities: A contingency theory of structure and performance », *Journal of marketing*, vol. 49, no 1, p. 13-25.
- Rusbult, Caryl E., Dan Farrell, Glen Rogers et Arch G. Mainous (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, no 3, p. 599-627.
- Saives, Anne-Laure, Mehran Ebrahimi, David W. Holford et Michel G. Bédard (2017). *Le management réhumanisé: Le travail de manager à l'épreuve du réel*, Québec, Chenelière Éducation, 352 p.

- Satterstrom, Patricia, Michaela Kerrissey et Julia DiBenigno (2020). « The voice cultivation process: How team members can help upward voice live on to implementation », *Administrative Science Quarterly*, p. 1-46.
- Schaubroeck, John, Simon S. K. Lam et Ann Chunyan Peng (2011). « Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 96, no 4, p. 863-871.
- Schein, Edgar H. (1993). « How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room », *Sloan Management Review*, vol. 34, no 2, p. 85-92.
- Schein, Edgar H. et Warren G. Bennis (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*, New York, NY, John Wiley & Sons.
- Schwab, Donald P. (2005). *Research methods for organizational studies*, 2<sup>e</sup> éd., Binghamton, NY, Psychology Press: Lawrence Erlbaum Associates, 329 p.
- Seibert, Scott E., J. Michael Crant et Maria L. Kraimer (1999). « Proactive personality and career success », *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, no 3, p. 416-427.
- Seibert, Scott E., Maria L. Kraimer et J. Michael Crant (2001). « What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success », *Personnel Psychology*, vol. 54, no 4, p. 845-874.
- Sheremata, Willow A (2000). « Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure », *Academy of Management Review*, vol. 25, no 2, p. 389-408.
- Siggelkow, Nicolaj et Daniel A. Levinthal (2003). « Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation », *Organization Science*, vol. 14, no 6, p. 20.
- Simpson, Ruth et Patricia Lewis (2005). « An investigation of silence and a scrutiny of transparency: Re-examining gender in organization literature through the concepts of voice and visibility », *Human Relations*, vol. 58, no 10, p. 1253-1275.
- Singh, Ramendra (2009). « Does my structural model represent the real phenomenon?: A review of the appropriate use of structural equation modelling (sem) model fit indices », *The Marketing Review*, vol. 9, no 3, p. 199-212.
- Song, Jun, Jibao Gu, Jianlin Wu et Shuo Xu (2019). « Differential promotive voice–prohibitive voice relationships with employee performance: Power distance orientation as a moderator », *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 36, no 4, p. 1053-1077.

- Spencer, Daniel G. (1986). « Employee voice and employee retention », *Academy of Management Journal*, vol. 29, no 3, p. 488-502.
- St-Arnaud, Louise, Marie-Josée Drolet et Michèle Tremblay (1995). *Les risques psychosociaux chez les policiers: Comprendre ensemble pour mieux agir : Premier volet : Les risques associés à la nature du travail*, Beauport, QC, Centre de santé publique de Québec, 27 p.
- Steers, Richard M. (1977). « Antecedents and outcomes of organizational commitment », *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, no 1, p. 46.
- Sutcliffe, Kathleen M. (1994). « What executives notice: Accurate perceptions in top management teams », *Academy of Management Journal*, vol. 37, no 5, p. 1360-1378.
- Taber, Keith S. (2018). « The use of cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education », *Research in Science Education*, vol. 48, no 6, p. 1273-1296.
- Tangirala, Subrahmaniam et Rangaraj Ramanujam (2008). « Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification », *Academy of Management Journal*, vol. 51, no 6, p. 1189-1203.
- Tavakol, Mohsen et Reg Dennick (2011). « Making sense of cronbach's alpha », *International Journal of Medical Education*, vol. 2, p. 53-55.
- Tenhiälä, Aino et Robert B. Lount (2013). « Affective reactions to a pay system reform and their impact on employee behaviour », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 86, no 1, p. 100-118.
- Tett, Robert P. et Dawn Burnett (2003). « A personality trait-based interactionist model of job performance », *The Journal of applied psychology*, vol. 88, p. 500-517.
- Tett, Robert P., Margaret J. Toich et S. Burak Ozkum (2021). « Trait activation theory: A review of the literature and applications to five lines of personality dynamics research », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 8, no 1, p. 199-233.
- Tolbert, Pamela S. et Richard H. Hall (2009). « Organizational structure: Key dimensions », dans *Organizations : Structures, processes, and outcomes*, 10<sup>e</sup> éd, Upper Saddle River, NJ, Pearson Prentice Hall, p. 19-43.
- Tucker, Anita L. et Amy C. Edmondson (2003). « Why hospitals don't learn from failures: Organizational and psychological dynamics that inhibit system change », *California Management Review*, vol. 45, no 2, p. 55-72.

- Tucker, Sean, Nik Chmiel, Nick Turner, M. Sandy Hershcovis et Chris B. Stride (2008). « Perceived organizational support for safety and employee safety voice: The mediating role of coworker support for safety », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 13, no 4, p. 319-330.
- Tupes, Ernest C. et Margorie N. Kaplan (1961). *Similarity of factors underlying peer ratings of socially acceptable, socially unacceptable, and bipolar personality traits*, no ASD-TN-61-48, Lackland, TX, Personnel Laboratory, Aeronautical Systems Division, Air Force Systems Command.
- Tupes, Ernest C. et Cristal Raymond (1961). *Recurrent personality factors based on trait ratings*, no ASD-TR-61-97, Lackland, TX, Personnel Laboratory, Aeronautical Systems Division, Air Force Systems Command.
- Tyler, Tom R., Kenneth A. Rasinski et Nancy Spodick (1985). « The influence of voice on satisfaction with leaders: Exploring the meaning of process control », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 48, no 1, p. 72-81.
- Ullman, Jodie B. et Peter M. Bentler (2003). « Structural equation modeling », dans Irving B. Weiner (dir.), *Handbook of psychology*, John Wiley & Sons, p. 607-634.
- Valentine, Melissa A. (2018). « Renegotiating spheres of obligation: The role of hierarchy in organizational learning », *Administrative Science Quarterly*, vol. 63, no 3, p. 570-606.
- Van Dyne, Linn, Soon Ang et Isabel C. Botero (2003). « Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs », *Journal of Management Studies*, vol. 40, no 6, p. 1359-1392.
- Van Dyne, Linn, Larry L. Cummings et Judi M. Parks (1995). « Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters) », *Research in Organizational Behavior*, vol. 17, p. 215-285.
- Van Dyne, Linn, Dishan Kamdar et Jeffrey Joireman (2008). « In-role perceptions buffer the negative impact of low lmx on helping and enhance the positive impact of high lmx on voice », *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no 6, p. 1195-1207.
- Van Dyne, Linn et Jeffrey A. LePine (1998). « Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity », *Academy of Management Journal*, vol. 41, no 1, p. 108-119.
- Venkataramani, Vijaya et Subrahmaniam Tangirala (2010). « When and why do central employees speak up? An examination of mediating and moderating variables », *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, no 3, p. 582-591.

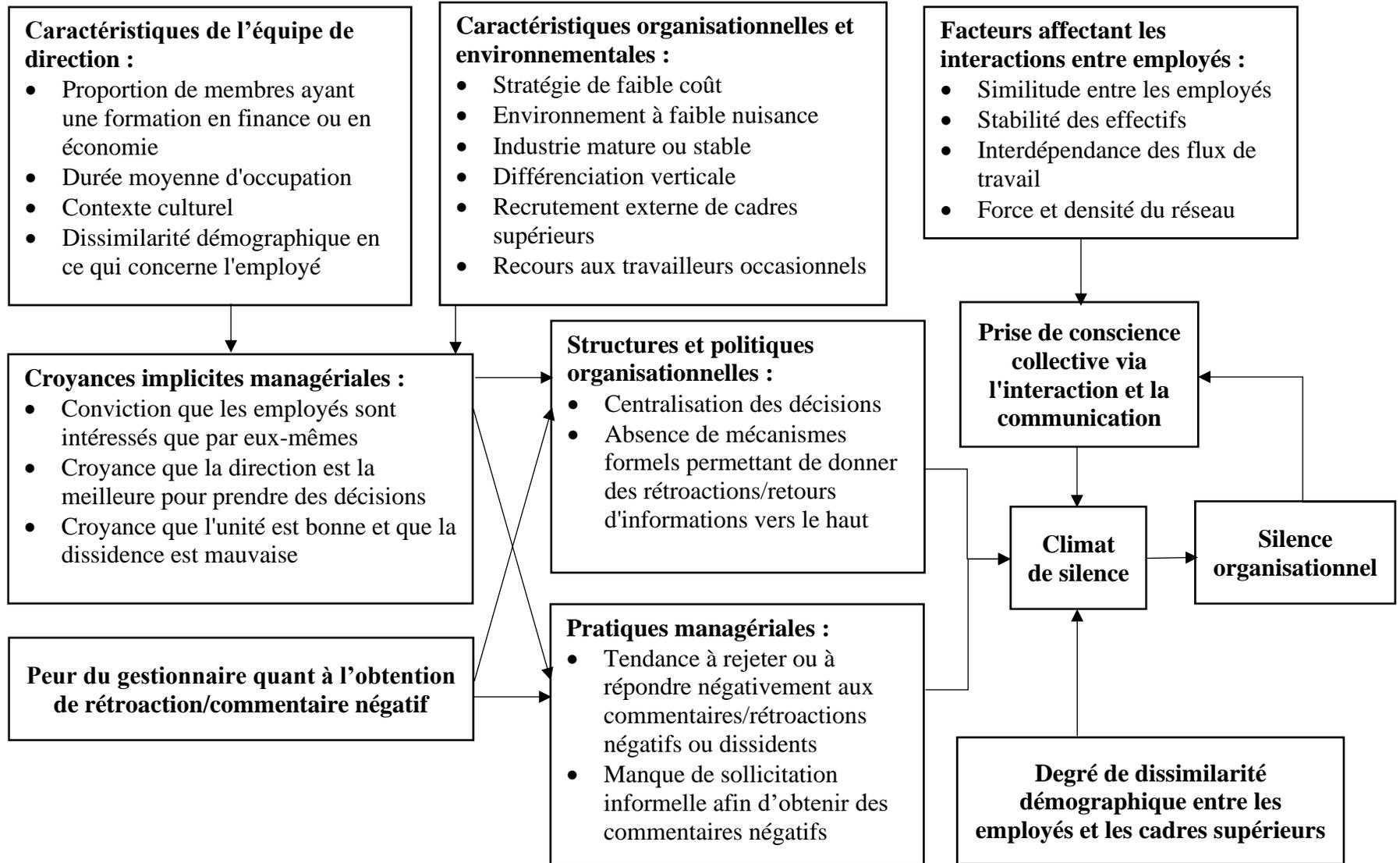
- Walumbwa, Fred O. et John Schaubroeck (2009). « Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety », *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, no 5, p. 1275-1286.
- Wang, Qian, Qingxiong Weng, James C. McElroy, Neal M. Ashkanasy et Filip Lievens (2014). « Organizational career growth and subsequent voice behavior: The role of affective commitment and gender », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 84, no 3, p. 431-441.
- Warren, Danielle E. (2003). « Constructive and destructive deviance in organizations », *Academy of Management Review*, vol. 28, no 4, p. 622-632.
- Westmarland, Louise (2005). « Police ethics and integrity: Breaking the blue code of silence », *Policing and Society*, vol. 15, no 2, p. 145-165.
- Wilkinson, Adrian et Charles Fay (2011). « New times for employee voice? », *Human Resource Management*, vol. 50, no 1, p. 65-74.
- Williams, Scott D. (1999). *Personality, attitude, and leader influences on divergent thinking and creativity in organizations* [Dissertation], Texas A&M University, 139 p.
- Withey, Michael J. et William H. Cooper (1989). « Predicting exit, voice, loyalty, and neglect », *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, no 4, p. 521.
- Wong, Elaine M., Margaret E. Ormiston et Philip E. Tetlock (2011). « The effects of top management team integrative complexity and decentralized decision making on corporate social performance », *Academy of Management Journal*, vol. 54, no 6, p. 1207-1228.
- Zare, Mortaza et Carol Flinchbaugh (2019). « Voice, creativity, and big five personality traits: A meta-analysis », *Human Performance*, vol. 32, no 1, p. 30-51.
- Zellmer-Bruhn, Mary et Cristina Gibson (2006). « Multinational organization context: Implications for team learning and performance », *Academy of Management Journal*, vol. 49, no 3, p. 501-518.
- Zhang, Yiwen, Jeffery A. LePine, Brooke R. Buckman et Feng Wei (2014). « It's not fair ... or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor-job performance relationships », *Academy of Management Journal*, vol. 57, no 3, p. 675-697.
- Zheng, Lili, Prosper M. Bernard, Michel Plaisent et Cataldo Zuccaro (2017). *Introduction à la modélisation d'équations structurelles: Amos dans la recherche en gestion*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 118 p.

Zhou, Jing et Jennifer M. George (2003). « Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence », *The Leadership Quarterly*, vol. 14, p. 545-568.

Zopiatis, Anastasios et Panayiotis Constanti (2012). « Extraversion, openness and conscientiousness: The route to transformational leadership in the hotel industry », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 33, no 1, p. 86-104.

**ANNEXE A**  
**DYNAMIQUE INFLUENÇANT LE SILENCE ORGANISATIONNEL**

**DYNAMIQUE INFLUENÇANT LE SILENCE ORGANISATIONNEL (FIGURE ADAPTÉE DE MORRISON & MILLIKEN, 2000 : TRADUCTION LIBRE)**



**ANNEXE B**  
**ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ**

# ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ

**HEC MONTRÉAL**

## Formulaire F ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ

### Team Learning Behavior

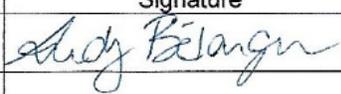
#### Identification du membre ou des membres de l'équipe de recherche :

Chercheur principal : Jean-François Harvey

#### Conditions de l'engagement :

Nous, soussignés, qui réalisons la collecte de données dans le cadre du projet de recherche mentionné ci-dessus, nous engageons formellement :

- A. À assurer la protection, la sécurité et la confidentialité des données que nous recueillerons auprès des participants ou celles concernant des sujets humains consultées dans des banques de données;
- B. À prendre les dispositions nécessaires pour protéger l'identité des participants, l'identité des personnes concernées par les données consultées concernant des sujets humains et en empêcher l'identification accidentelle tout le long de la collecte de données;
- C. À ne divulguer aucun renseignements obtenus auprès des participants ou des données identificatoires consultées concernant des sujets humains sans l'accord des personnes concernées, ou sans l'approbation du CER de HEC Montréal ou à moins que requis par la loi;
- D. À ne pas utiliser les données recueillies ou consultées dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles approuvées pour le présent projet par le Comité d'éthique de recherche de HEC.

Prénom et nom du chercheur	Signature	Date (jj / mm / aaaa)
<b>Audrey Bélanger</b>		<b>08/07/2020</b>

**ANNEXE C**  
**AUTORISATION D’EFFECTUER LA RECHERCHE EN**  
**ORGANISATION**

# AUTORISATION D'EFFECTUER LA RECHERCHE EN ORGANISATION<sup>30</sup>

## ENTENTE DE RECHERCHE

**ENTRE :** BÉLANGER AUDREY, étudiante à la maîtrise, Université de Montréal,  
3150 rue Jean-Brillant, Montréal, Québec.

(Ci-après désignée la « Chercheuse »)

**ET :**

(Ci-après collectivement désignés les « Parties »)

**ATTENDU QUE** [REDACTED] a pour mission de maintenir la paix, l'ordre et la sécurité publique, de prévenir et de réprimer le crime et les infractions aux lois.

**ATTENDU QUE** [REDACTED] soutient la réalisation d'activités de recherche susceptibles de contribuer à l'avancement des connaissances dans les domaines reliés à sa mission.

**ATTENDU QUE** [REDACTED] accorde la priorité aux projets dont l'approche et les résultats sont les plus susceptibles de l'assister et de participer à la réalisation de sa mission.

**ATTENDU QUE** [REDACTED] n'entend verser aucune somme à la Chercheuse pour la réalisation du Projet.

**PAR CONSÉQUENT, LES PARTIES CONVIENNENT DE CE QUI SUIT :**

### 1. OBJET

La présente entente a pour but de définir les obligations et les responsabilités des Parties dans la réalisation du Projet « Étude concernant le concept de "voicing" en contexte organisationnel » tel que défini à l'annexe 1, selon les termes et conditions stipulés (ci-après désigné le « Projet »).

### 2. OBLIGATIONS

- 2.1. La Chercheuse est tenue d'agir avec prudence, diligence et professionnalisme dans la réalisation du Projet, conformément aux règles éthiques relatives à la recherche scientifique. Elle doit respecter la présente entente et le Projet tel que proposé à l'annexe 1.
  - 2.1.1. [REDACTED] collaborera avec la chercheuse pour la diffusion de deux questionnaires en ligne ciblant les policiers et les employés civils de tous les [REDACTED].
    - 2.1.1.1. Un maximum de 250 répondants (policiers et employés civils) a été autorisé pour chacun des [REDACTED].
  - 2.1.2. Les données fournies par [REDACTED] ne devront en aucun cas être transférées à une tierce personne. De plus, la Chercheuse s'engage à les utiliser uniquement aux fins du présent Projet.
  - 2.1.3. En lien avec son Projet, la Chercheuse s'engage à soumettre toutes ses publications à [REDACTED] et ce, préalablement à leur diffusion officielle.

<sup>30</sup> Pour des raisons de confidentialité, toutes mentions de l'organisation impliquée dans cette recherche ont été censurées afin de conserver l'anonymat de l'organisation.

2.1.4. La Chercheuse s'engage à utiliser, conserver et détruire les adresses courriel, puis les données de façon sécuritaire.

2.1.4.1. Les adresses courriel des policiers et des employés civils de ██████ ne devront pas être utilisées à d'autres fins que le présent Projet. Ces adresses devront être détruites à la fin de l'administration des deux questionnaires.

2.2. La Chercheuse s'engage à ne recueillir que les renseignements personnels nécessaires à la réalisation du Projet et à protéger les renseignements personnels et confidentiels ainsi que toutes autres données obtenues dans le cadre du Projet. À moins d'être dûment autorisé, elle s'engage à ne révéler aucune information dont elle aura eu connaissance.

2.2.1. Il incombe à la Chercheuse de s'assurer que les personnes travaillant sur le Projet respectent les modalités de la présente entente.

2.2.2. La Chercheuse, ainsi que toute autre personne travaillant sur le Projet, doit signer les dispositions prévues à l'annexe 2.

2.2.3. La Chercheuse s'engage à ne communiquer aucun renseignement personnel à l'extérieur du ██████

2.3. À l'expiration de la présente entente, la Chercheuse doit remettre à ██████ tous les documents, enregistrements audio/vidéo, bases de données, outils et équipements fournis dans le cadre du Projet, dans les mêmes conditions qu'ils étaient lors de leur réception, sauf pour l'usure normale.

2.3.1. La Chercheuse s'engage à indemniser ██████ pour les pertes et dommages causés à ses biens lors de l'exécution du Projet. Le montant des dommages correspond à la valeur de remplacement du bien ou aux coûts des réparations. Ce montant est déterminé par ██████

2.4. Les dommages incluent toute résultante négative d'un manquement à un engagement pris en vertu de la présente entente, de la part de la Chercheuse ou de ses collaborateurs.

2.4.1. La Chercheuse s'engage à indemniser, protéger et prendre fait et cause pour ██████ contre toute forme de recours, réclamations, demandes, poursuites et autres procédures prises en raison de dommages.

### 3. DROITS D'AUTEUR ET PUBLICATIONS

3.1. La Chercheuse s'engage à ne pas diffuser les résultats sans autorisation. ██████ conserve un droit de regard sur la diffusion des résultats, afin de s'assurer qu'ils :

3.1.1. respectent les objectifs, tels que présentés dans le Projet (annexe 1);

3.1.2. protègent les renseignements personnels et confidentiels (annexe 2);

3.1.3. ne révèlent aucune information susceptible de nuire à l'intégrité des opérations et des techniques d'enquête.

3.2. ██████ peut exiger que sa participation et sa collaboration soient mentionnées dans l'ensemble des productions scientifiques et toute autre diffusion des résultats.

3.3. Ces conditions respectées, les productions, travaux et documents deviendront, au fur et à mesure, la propriété entière et exclusive de la Chercheuse, qui en disposera selon les règles relatives au droit d'auteur en vigueur au Canada.

### 4. RESPONSABILITÉ

██████ décline toute responsabilité pouvant résulter de dommages corporels et matériels subis par la Chercheuse lors de l'exécution de la présente entente.

### 5. ENTRÉE EN VIGUEUR ET DURÉE

5.1. La présente entente entre en vigueur à la date de signature des Parties et prend fin au terme du Projet ou au plus tard 31 octobre 2022.

5.2. La présente entente pourra être renouvelée selon les mêmes conditions ou avec ajouts de conditions indiquées dans une annexe.

5.3. La présente entente peut seulement être modifiée au moyen d'une entente écrite dûment signée par des représentants autorisés des Parties.

## 6. CESSION

Les droits et obligations liés à la présente entente ne peuvent, sous peine de nullité, être cédés en tout ou en partie sans que [REDACTED] n'y ait préalablement consenti.

## 7. SÉCURITÉ

7.1. La Chercheuse autorise [REDACTED] à procéder à une habilitation sécuritaire sur elle-même ainsi que sur toute personne participant à la réalisation du Projet.

7.2. [REDACTED] ne divulguera aucun résultat de l'enquête de sécurité.

7.3. [REDACTED] exigera que soit exclue de la réalisation du Projet toute personne ne se conformant pas à ses exigences de sécurité, et ce, sans avoir à se justifier.

## 8. RÉSILIATION

8.1. La présente entente peut être résiliée selon le cas :

8.1.1. avec un délai de trente (30) jours sous forme de préavis, par l'une ou l'autre des Parties;

8.1.2. immédiatement, avec l'accord mutuel des Parties.

8.2. La résiliation de la présente entente ne change en rien l'engagement de confidentialité (annexe 2).

## 9. PRÉAMBULE ET ANNEXE

Le préambule et l'annexe de la présente entente en font partie intégrante.

## 10. SIGNATURES

La présente entente est régie par le droit applicable au [REDACTED] et, en cas de contestation, les tribunaux du [REDACTED] seront seuls compétents.

EN FOI DE QUOI, les Parties ont signé la présente entente de recherche.

Chercheuse

 à LONGUEUIL , ce 02-11-2020  
(lieu de la signature) (jj-mm-aaaa)  
Audrey Bélanger  
Étudiante à la maîtrise  
Université de Montréal

[REDACTED]  
Signature numérique de [REDACTED]  
Date : 2020.11.05 11:37:36 -0500 à \_\_\_\_\_ , ce \_\_\_\_\_  
[REDACTED] (lieu de la signature) (jj-mm-aaaa)

**ANNEXE D**  
**LETTRE DE CONSENTEMENT LIBRE ET ÉCLAIRÉ**

**Retrait d'une Annexe contenant des renseignements personnels**

