

À quoi bon s'exprimer si personne n'a le temps d'agir : comment la pression temporelle réduit l'engagement organisationnel chez les policiers

Audrey Bélanger, Taylor Mackay et Jean-François Harvey

Volume 8, numéro 4, 2024

Numéro thématique 5 : Rétention et performance

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1115119ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1115119ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Société québécoise de psychologie du travail et des organisations

ISSN

2369-1522 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Bélanger, A., Mackay, T. & Harvey, J.-F. (2024). À quoi bon s'exprimer si personne n'a le temps d'agir : comment la pression temporelle réduit l'engagement organisationnel chez les policiers. *Humain et Organisation*, 8(4), 22–43. <https://doi.org/10.7202/1115119ar>

Résumé de l'article

Dans un contexte de transformation où les rôles et responsabilités des employés de première ligne ne cessent d'augmenter et de se complexifier, le temps devient une denrée rare. Or, l'engagement de ces mêmes employés est crucial pour la réussite des efforts de changement d'une organisation. Relevant de ces enjeux, notre étude vise donc à comprendre comment la pression temporelle influence l'engagement organisationnel des employés de première ligne. S'appuyant sur la théorie de la conservation des ressources et les théories implicites de la prise de parole, nous suggérons que la pression temporelle perçue par l'employé chez son gestionnaire le mène à se désengager en raison d'un sentiment accru de futilité de s'exprimer pour partager ses idées. Nous avançons aussi que cette relation est plus forte lorsque l'employé se sent également pressé par le temps, mais qu'elle n'est plus significative lorsque l'employé a du temps pour prendre en main les enjeux qu'il soulève. Réalisée en deux temps de mesures, notre étude implique la participation de 326 policières et policiers canadiens. Les résultats obtenus grâce à une analyse de régression multiple confirment nos hypothèses. Ces éléments sont finalement discutés, offrant ainsi des contributions théoriques et pratiques importantes.

À quoi bon s'exprimer si personne n'a le temps d'agir : Comment la pression temporelle réduit l'engagement organisationnel chez les policiers

Audrey BÉLANGER¹
Taylor MACKAY¹
Jean-François HARVEY¹

 Montréal
17-21 juillet 2023
J'y participe!

¹HEC Montréal

Pour toute correspondance relative à cet article, écrivez à l'adresse suivante: audrey.belanger@hec.ca

Cette recherche a été financée par les Fonds de recherche du Québec - Société et culture et le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada.

Résumé

Dans un contexte de transformation où les rôles et responsabilités des employés de première ligne ne cessent d'augmenter et de se complexifier, le temps devient une denrée rare. Or, l'engagement de ces mêmes employés est crucial pour la réussite des efforts de changement d'une organisation. Relevant de ces enjeux, notre étude vise donc à comprendre comment la pression temporelle influence l'engagement organisationnel des employés de première ligne. S'appuyant sur la théorie de la conservation des ressources et les théories implicites de la prise de parole, nous suggérons que la pression temporelle perçue par l'employé chez son gestionnaire le mène à se désengager en raison d'un sentiment accru de futilité de s'exprimer pour partager ses idées. Nous avançons aussi que cette relation est plus forte lorsque l'employé se sent également pressé par le temps, mais qu'elle n'est plus significative lorsque l'employé a du temps pour prendre en main les enjeux qu'il soulève. Réalisée en deux temps de mesures, notre étude implique la participation de 326 policières et policiers canadiens. Les résultats obtenus grâce à une analyse de régression multiple confirment nos hypothèses. Ces éléments sont finalement discutés, offrant ainsi des contributions théoriques et pratiques importantes.

Mots clés : Pression temporelle, Futilité de s'exprimer, Engagement organisationnel, Conservation des ressources

Abstract

In the current context of organizational transformation where the roles and responsibilities of front-line employees are constantly increasing and complexifying, time is becoming a scarce commodity. Yet, the commitment of these same employees is crucial to the success of an organization's change efforts. Addressing these issues, this paper aims to understand the joint influences of time pressure and futility to speak up on employee's commitment. Drawing on the conservation of resources theory and implicit theories of speaking up, we argue that the employee's perceived time pressure from their manager leads to disengagement due to an increased sense of futility in speaking up to share ideas. We also suggest that this relationship is even stronger when the employee also feels pressured for time, but is no longer meaningful when

Les auteurs certifient que le contenu de cet article est original

22

© Humain et Organisation

2024, Vol. 8 No. 4

they have time to take ownership of the issues they face. Our study was conducted in a time-lagged measure and involved the participation of 326 Canadian police officers. The results obtained through a multiple regression analysis confirm our hypothesis. In conclusion, these elements are discussed, offering relevant theoretical and practical contributions.

Keywords: Time pressure, Futility of speaking up, Organizational commitment, Conservation of resources

1. Introduction

Comme plusieurs employés de première ligne, le personnel policier est touché par de nombreuses perturbations. Ses activités tendent à se transformer au gré de la modernisation technologique, de l'évolution de la profession, des exigences sociétales d'imputabilité et de la fusion des services (Blumberg et al., 2019; Department of Justice Canada, 2015; Goudge et al., 2014). Le travail policier devient plus exigeant; le rôle se complexifie et les responsabilités augmentent. Les membres du corps policier doivent ainsi adapter significativement leurs pratiques, tandis que leurs organisations doivent simultanément créer un environnement de travail propice à cette adaptation. Pour ce faire, la théorie en changement organisationnel veut que ce soient les employés les plus engagés qui réussiront le mieux, ceux-ci étant plus impliqués dans leur propre adaptation et celle de leur organisation (March, 1981; McDermott et al., 2013).

L'engagement¹ des employés peut en effet éviter aux organisations de basculer dans l'inertie (Meyer et al., 2007; Ouedraogo et Ouakouak, 2018; Van der Voet et al., 2016). Cultiver un environnement dans lequel les employés participent à la recherche de solutions aux problèmes de l'organisation se révèle être un vecteur d'engagement, car cela permet à ces derniers de s'adapter plus aisément aux conditions changeantes de leur travail (Burris et al., 2008; Premeaux et Bedeian, 2003; Van Dyne et LePine, 1998). Or, le contexte policier peut limiter la prise de parole et l'engagement. Nous pouvons notamment penser à la centralisation élevée des décisions (Bélanger et Harvey, 2022), au degré élevé de formalisation des processus (Department of Justice Canada, 2015; Maguire, 1997) ou encore, au style de leadership autoritaire, voire paramilitaire (Hodgson, 2001; Huang et al., 2015; Zheng et al., 2021). Bien qu'il soit au cœur du travail policier, un autre facteur contextuel clé au sujet duquel nous avons encore peu de connaissances est la pression temporelle. La pression temporelle réfère au sentiment qu'un individu éprouve lorsqu'il a l'impression que le temps dont il dispose est insuffisant pour accomplir ses tâches (Kleiner, 2014; Roxburgh, 2004). Cette perception crée ainsi une incohérence entre ce qu'une personne veut faire et ce qu'elle peut réellement entreprendre (Cœugnet et al., 2011). Dans un contexte où la plupart des activités policières sont considérées comme urgentes et où le personnel policier gère constamment des situations imprévues et expéditives (Bayley, 2016; College of policing, 2020; Smith, 2019), nous tenterons donc de mettre en lumière l'impact de la pression temporelle sur l'engagement policier.

Mobilisant la théorie de la conservation des ressources (COR) (Hobfoll, 1988; 1989; 2001; Hobfoll et al., 2018) ainsi que les théories implicites de la prise de parole en organisation (Detert et Edmondson, 2011), nous examinons tout d'abord la pression temporelle des gestionnaires. La réceptivité des gestionnaires à l'égard des idées, interrogations ou opinions exposées par les employés constitue un facteur déterminant dans le développement de sentiment d'appartenance et d'identification des employés

¹ À titre de précision, la notion d'engagement dans l'article fait référence à l'engagement organisationnel, (i.e. l'attachement psychologique à l'organisation (Cohen, 2007) et non à l'engagement au travail (i.e. l'état psychologique de bien-être ou d'épanouissement au travail (Bakker et Demerouti, 2008)).

envers leur organisation (Bentein et al., 2005; Rhoades et al., 2001). De plus, les gestionnaires bénéficiant d'un accès privilégié aux ressources tout en ayant le pouvoir de les administrer, peuvent faciliter l'adaptation des employés aux changements (Burris et al., 2008; Morrison et Milliken, 2000). En revanche, un gestionnaire confronté à une grande pression temporelle pourrait être moins en mesure de soutenir les employés en matière de réceptivité et de mobilisation des ressources à leur bénéfice. Comme les employés sont généralement conscients de la pression temporelle ressentie par leurs gestionnaires, nous suggérons que cette situation puisse les amener à se désengager en percevant leur prise de parole comme futile, c'est-à-dire qu'ils aient « *le sentiment que parler n'en vaut pas la peine et ne fera pas de différence* » (Milliken et al., 2003, p. 1464, trad. libre). Ainsi, nous proposons que le sentiment de futilité de s'exprimer chez les policiers soit associé à la perception de pression temporelle vécue par leur gestionnaire, affectant finalement leur niveau d'engagement organisationnel.

Nous suggérons aussi que le degré de pression temporelle vécu par les policiers joue un rôle clé dans cette équation. Celui-ci peut exacerber l'impact de la pression temporelle perçue chez les gestionnaires, mais peut aussi la supprimer. Plus précisément, nous anticipons qu'un policier qui ressent une forte pression temporelle sera encore plus affecté par le manque de temps de son gestionnaire en adoptant une attitude plus conservatrice à l'égard des ressources limitées dont il dispose. En revanche, un employé ressentant une moindre pression temporelle jouira de cette ressource pour agir directement sur ses idées. Ainsi, nous proposons que le manque de ressources provenant de son gestionnaire n'ait pas le même effet sur la futilité qu'il accorde à sa prise de parole et, conséquemment, sur son engagement organisationnel.

2. Théorie et hypothèses

Selon la théorie COR, tout individu s'efforce d'acquérir, de conserver, de promouvoir et de préserver les ressources auxquelles il accorde de la valeur (Hobfoll et al., 2018). Cette théorie de la motivation propose quatre principes fondamentaux : (1) la perte de ressources est plus importante que le gain aux yeux de l'individu; (2) l'investissement dans les ressources peut servir à gagner, à protéger ou à récupérer d'autres ressources; (3) les gains de ressources dans un contexte de perte prennent davantage de valeur; (4) lorsque les ressources sont limitées ou épuisées, l'individu adopte une attitude défensive (p. ex. la protection de ressources) pouvant le mener à agir de manière irrationnelle (Hobfoll, 2011; Hobfoll et al., 2018).

Entre autres, le temps est considéré comme une ressource précieuse en raison de sa nature intrinsèquement limitée (Grandey et Cropanzano, 1999; Halbesleben et al., 2014). Le temps dont dispose un individu est donc d'une grande importance, tout comme celui des personnes qui l'entourent, puisque ces ressources temporelles peuvent soutenir des activités susceptibles de mener à davantage de gains. En reconnaissant leurs limitations, les individus sont ainsi encouragés à utiliser judicieusement leur temps et celui d'autrui afin de maximiser leur productivité et leur bien-être (Halbesleben et al., 2014; Ng et Feldman, 2012).

Nous appliquons donc cette perspective théorique à la prise de parole, en faisant référence au comportement de l'employé qui exprime de manière proactive ses idées, interrogations ou opinions auprès des individus ayant la capacité de les soutenir (Detert et Burris, 2007). En raison de leur pouvoir décisionnel sur la répartition des ressources de l'organisation (Pfeffer, 1992), les gestionnaires sont habituellement la cible de la prise de parole. En effet, leur capacité à accueillir les suggestions influence fortement ce comportement chez les employés (Detert et Edmondson, 2011; Kish-Gephart et al., 2009). Plus précisément, les employés sont davantage motivés à s'exprimer lorsque leur gestionnaire est à l'écoute et peut les soutenir. Dans le cas contraire, les employés sont amenés à croire que leur prise de parole est futile (Detert et Edmondson, 2011; Knoll et al., 2021). Nous suggérons ainsi que la pression temporelle des gestionnaires telle que perçue par les employés, éveille la croyance qu'il est inutile de s'exprimer (Milliken et al., 2003; Morrison et Milliken, 2003; Pinder et Harlos, 2001).

Certes, la prise de parole se veut un comportement « socialement risqué » pour l'employé, puisqu'elle peut affecter son image ou sa réputation (Edmondson, 1999). Comme la prise de parole entraîne ainsi une perturbation du statu quo (Bolino et Turnley, 2005; Detert et Burris, 2007), elle nécessite l'investissement de ressources telles que le soutien du gestionnaire (Ng et Feldman, 2012). Or, les individus qui connaissent un manque de ressources sont plus susceptibles d'adopter une attitude défensive (Hobfoll et al., 2018), en ayant tendance à (sur)protéger les ressources existantes (Halbesleben et al., 2014). Dans les circonstances où le temps restreint dont dispose le gestionnaire entraîne une absence de soutien managérial, nous suggérons que l'employé s'efforçant de préserver cette ressource perçoive davantage sa prise de parole comme futile.

En réduisant la probabilité que l'employé contribue au développement de son organisation en s'exprimant, nous proposons que la pression temporelle perçue chez le gestionnaire limite indirectement l'engagement de l'employé (Dedahanov et Rhee, 2015; Van Dyne et al., 2003). Conformément à la littérature, les individus ayant l'impression qu'ils n'ont pas la capacité de faire une différence lorsqu'ils s'expriment auront tendance à se désengager par rapport aux enjeux et objectifs de leur organisation, et ce, souvent pour cause d'impuissance (Dedahanov et Rhee, 2015; Milliken et al., 2003). Le silence pouvant exacerber l'apathie et la résignation, nous suggérons que de telles émotions négatives mènent à une rupture de la volonté des employés à s'impliquer au sein de leur organisation (Morrison, 2014; Tangirala et Ramanujam, 2008; Vakola et Bouradas, 2005). Nous proposons donc l'hypothèse suivante :

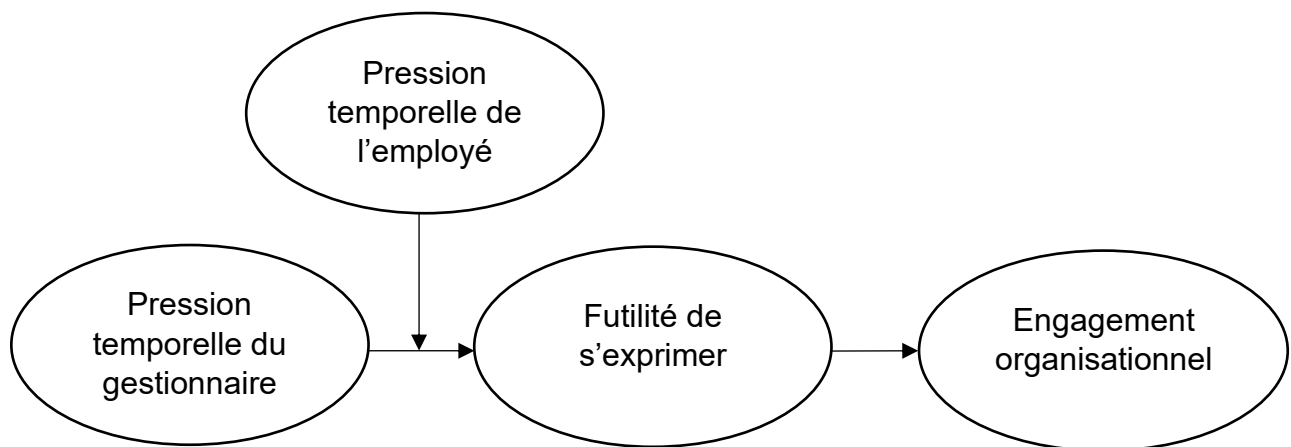
Hypothèse 1 : Le sentiment de futilité de s'exprimer vécu par un employé agit comme médiateur entre la perception de pression temporelle de son gestionnaire et son engagement organisationnel, de sorte que plus un employé perçoit une forte pression temporelle chez son gestionnaire, plus son sentiment de futilité sera élevé et moins il sera engagé.

Étant une ressource critique au travail, le temps dont l'employé dispose peut influencer ses relations. D'une part, il peut représenter une contrainte supplémentaire. Nous suggérons donc qu'une pression temporelle élevée chez l'employé exacerbe l'influence

de la pression temporelle du gestionnaire sur le sentiment de futilité de s'exprimer. En effet, nous avançons que l'incapacité de l'employé à investir du temps dans ses démarches de prise de parole accentue le besoin d'être épaulé par son gestionnaire. Considérant que l'amplification de la disparité entre les besoins et les ressources cause l'émergence accrue d'émotions négatives (Halbesleben et al., 2014; Hobfoll et al., 2018), les croyances voulant qu'il soit inutile de s'exprimer risquent ainsi de se consolider (voir Detert et Edmondson, 2011). En revanche, nous proposons qu'une faible pression temporelle chez l'employé limite l'influence négative de la pression temporelle du gestionnaire sur son sentiment de futilité de s'exprimer. Pouvant investir davantage de temps dans ses prises de parole, l'employé a ainsi l'opportunité d'acquérir des ressources additionnelles plus appropriées (p.ex. l'autonomie, les fonds, les opportunités de développement professionnel, etc.), lui permettant en fin de compte d'atteindre ses objectifs (Halbesleben et al., 2014; Ng et Feldman, 2012). Sans nécessiter pour autant du soutien managérial, nous suggérons que l'employé qui possède davantage de temps est prêt à conjuguer avec les risques qu'occasionne sa prise de parole (p. ex. les tâches supplémentaires, les tâches plus complexes, etc.) (Fuller et al., 2007; Ng et Feldman, 2012). En prenant en considération l'ensemble des relations hypothétiques, comme le résume la Figure 1, nous proposons que :

Hypothèse 2 : La pression temporelle vécue par un employé modère la relation indirecte entre la pression temporelle perçue chez son gestionnaire et son engagement organisationnel par le biais de son sentiment de futilité de s'exprimer, de sorte que cette relation indirecte est négative lorsque la pression temporelle de l'employé est élevée, mais pas lorsqu'elle est faible.

Figure 1
Représentation schématique des hypothèses



3. Méthodologie

3.1 Participants et procédure

Nous avons mené notre recherche auprès de 956 policiers et policières œuvrant au sein d'une organisation policière canadienne. Sélectionnés au hasard et sur une base volontaire, confidentielle et anonyme, ils ont été invités à participer à deux enquêtes à un mois d'intervalle. La première enquête a été remplie par 520 participants (taux de réponse T1 – 54 %), tandis que la seconde a été remplie par 418 participants (taux de réponse T2 – 44 %). Grâce à l'identifiant unique fourni par les participants, nous avons pu relier 326 questionnaires, que nous avons utilisés pour l'analyse. Les questionnaires ont été distribués et remplis en français, considérant la nature francophone de l'organisation étudiée. Pour ce faire, nous avons procédé à une adaptation et une validation rigoureuse des outils de mesure. La première auteure a réalisé une traduction de l'anglais vers le français en amont, et un coauteur a effectué une traduction en aval. Les questionnaires ont aussi été validés par un expert de l'organisation pour s'assurer de leur applicabilité dans un contexte policier.

En raison des variations individuelles pouvant influencer les perceptions, attitudes et comportements du personnel policier, nous avons contrôlé les variables suivantes : le genre (homme = 0 ; femme = 1), l'âge (18-23 ans = 1 ; 24-29 = 2 ; ... ; 66 et plus = 9), l'ancienneté dans l'organisation (1 an ou moins = 1 ; 2-7 ans = 2 ; ... ; 37 ans ou plus = 8), et le grade (agent = 1 ; sergent = 2 ; lieutenant = 3 ; capitaine = 4). Notre distribution de l'échantillon comportait 249 hommes et 77 femmes. Pour l'âge, la moyenne était de 35 à 40 ans (min. 18 à 23 ans; max. 53 à 58 ans). La moyenne d'ancienneté était de 14 à 19 ans de service (min. 1 an et moins; max. 32 à 36 ans). La distribution des grades était la suivante : 175 agents, 115 sergents, 22 lieutenants et quatre capitaines. Enfin, nous avons contrôlé *l'optimisme*, puisque cette disposition représente un fondement motivationnel clé pour la prise de parole et l'engagement organisationnel (p. ex. Morrison et al., 2015; Nikolaou et al., 2011; Withey et Cooper, 1989). En effet, l'optimisme contribue à générer des attitudes plus positives lorsque l'employé est confronté à des défis (Hsu et al., 2011), tels que ceux posés par la pression temporelle. Mesuré au T2 grâce à l'échelle de mesure développée par Scheier et al. (1994), l'optimisme dispositionnel a donc été évalué grâce à six énoncés (trois à résultat inversé), dont, par exemple, « *En période d'incertitude, je m'attends généralement au meilleur* » et « *Je suis toujours optimiste par rapport à mon avenir* ». Avec des mesures générant un alpha de Cronbach de .78, nous pouvons en confirmer la fiabilité.

3.2 Instruments de mesure

Pression temporelle de l'employé, T1. Nous avons adapté l'échelle développée par Roxburgh (2004) pour mesurer la pression temporelle vécue par les employés au T1. Quatre énoncés ont été utilisés, dont les deux exemples suivants : « *Au travail, je ressens de la pression liée au manque de temps* » et « *Au travail, je suis débordé par tout ce que je dois accomplir* » ($\alpha = .93$).

Pression temporelle du gestionnaire, T1. La pression temporelle perçue chez les gestionnaires par les employés a également été mesurée au T1, à l'aide de l'adaptation de l'échelle développée par Roxburgh (2004). Voici notamment quelques exemples de l'échelle à quatre énoncés utilisés : « *Au travail, mon supérieur est souvent pressé* » et « *Au travail, mon supérieur donne l'impression qu'il n'y a pas assez d'heures dans une journée* » ($\alpha = .94$).

Futilité de s'exprimer, T2. La futilité perçue quant à la prise de parole a été mesurée en T2 à l'aide de l'échelle à trois énoncés développés par Burris et al. (2008). Voici des exemples d'énoncés : « *Tenter d'améliorer les choses au travail en m'exprimant est une perte de temps* » et « *Il est inutile pour moi de suggérer de nouvelles façons de faire au travail* » ($\alpha = .81$).

Engagement organisationnel, T2. Puisque l'engagement organisationnel semble se traduire davantage par l'engagement affectif (Mercurio, 2015; Solinger et al., 2008), nous avons mesuré cette variable à l'aide de l'échelle d'engagement affectif à six items développés par Bentein et al. (2005). Des exemples d'énoncés sont les suivants : « *Je suis fier d'appartenir à mon organisation* » et « *J'ai le sentiment de "faire partie de la famille" dans mon organisation* » ($\alpha = .90$).

4. Résultats

4.1 Analyse factorielle confirmatoire

Afin d'évaluer la validité de nos données d'enquête (comprenant 23 énoncés sous quatre construits aux T1 et T2), nous avons conduit une analyse factorielle confirmatoire (AFC). Tous les énoncés ont ainsi été modélisés sous leur facteur latent respectif, alors que les indices de qualité de l'ajustement montrent un ajustement satisfaisant pour un modèle à cinq facteurs : $\chi^2 (220) = 488,348$ ($p < .001$), CFI = .945, TLI = .936, RMSEA = .061, et SRMR = .055. Donnant suite à l'évaluation d'un modèle alternatif à quatre facteurs où la pression temporelle perçue par l'employé à son égard et à l'égard de son gestionnaire ont été modélisés sous la même variable latente, le test de différence du chi-carré montre un résultat significatif prouvant que notre solution hypothétique à cinq facteurs est la mieux adaptée aux données ($\Delta \chi^2 = 784,557$, $\Delta df = 4$, $p < .001$).

4.2 Vérifications des hypothèses

Les statistiques descriptives et les corrélations sont présentées au Tableau 1 ci-après. Il convient de noter que la *futilité de s'exprimer* et l'*engagement organisationnel* sont fortement corrélés ($r = -.40$). D'autant plus, ces deux variables sont corrélées de manière significative et inversée avec le *statut* ($r = -.24 ; .25$) et l'*optimisme* ($r = -.29 ; .22$). Ces résultats sont cohérents avec les recherches précédentes, ce qui permet une plus grande confiance en nos autres résultats.

L'ensemble de nos hypothèses a été testé avec PROCESS dans SPSS (Hayes, 2022) sur un échantillon de 5000 à un intervalle de confiance de 95 %. Ainsi, le Tableau 2 comporte l'ensemble des résultats de la régression multiple.

Tableau 1
Statistiques descriptives et corrélations

Variable	<i>M</i>	<i>ET</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Genre	.24	.43	-								
2. Âge	4.03	1.48	-.09	-							
3. Statut	1.62	.79	-.11*	.52**	-						
4. Ancienneté	3.54	1.40	-.10	.89**	.56**	-					
5. Optimisme	3.91	.49	.03	.07	.18**	.10	(.78)				
6. Pression temporelle (E)	3.26	.97	.00	.15**	.16**	.18**	-.06	(.93)			
7. Pression temporelle (G)	3.18	1.03	.06	.18**	.08	.22**	-.05	.53**	(.94)		
8. Futilité de s'exprimer	2.43	.80	.10	-.14*	-.24**	-.09	-.29**	.14*	.22**	(.81)	
9. Engagement organisationnel	3.52	.78	-.08	.04	.25**	.02	.22**	.05	-.10	-.40**	(.90)

Note. $n = 326$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *M* = Moyenne; *ET* = Écart-Type; E = Employé; G = Gestionnaire.

Tableau 2
Résultats des modèles de régression

	Futilité de s'exprimer						Engagement organisationnel		
	Modèle 1			Modèle 2			Modèle 3		
	<i>b</i>	SE	95% CI	<i>b</i>	SE	95% CI	<i>b</i>	SE	95% CI
Variables de contrôle									
Âge	-.14*	.06	[-.26, -.03]	-.13*	.06	[-.24, -.01]	-.00	.06	[-.12, .11]
Genre	.13	.10	[-.06, .32]	.13	.10	[-.06, .32]	-.07	.09	[-.25, .11]
Statut	-.21**	.06	[-.33, -.08]	-.22***	.06	[-.34, -.10]	.23***	.06	[.11, .35]
Ancienneté	.14*	.07	[.01, .27]	.12	.07	[.01, .25]	-.09	.06	[-.21, .04]
Optimisme	-.41***	.09	[-.57, -.24]	-.42***	.09	[-.59, -.25]	.16	.09	[-.01, .32]
Principaux prédicteurs									
Pression temporelle (G)	.17***	.04	[.09, .25]	.15***	.05	[.05, .24]	-.01	.04	[-.09, .07]
Pression temporelle (E)				.05	.05	[-.05, .14]			
Pression temporelle (G) × Pression temporelle (E)				.09*	.04	[.02, .17]			
							-.31***	.05	[-.42, -.21]

Futilité de s'exprimer

Effet indirect standardisé
de X sur Y

-.07 .02 [-.12, -.03]

F	12.34***	10.36***	11.97***
R	.43	.46	.46
R ²	.19	.21	.21

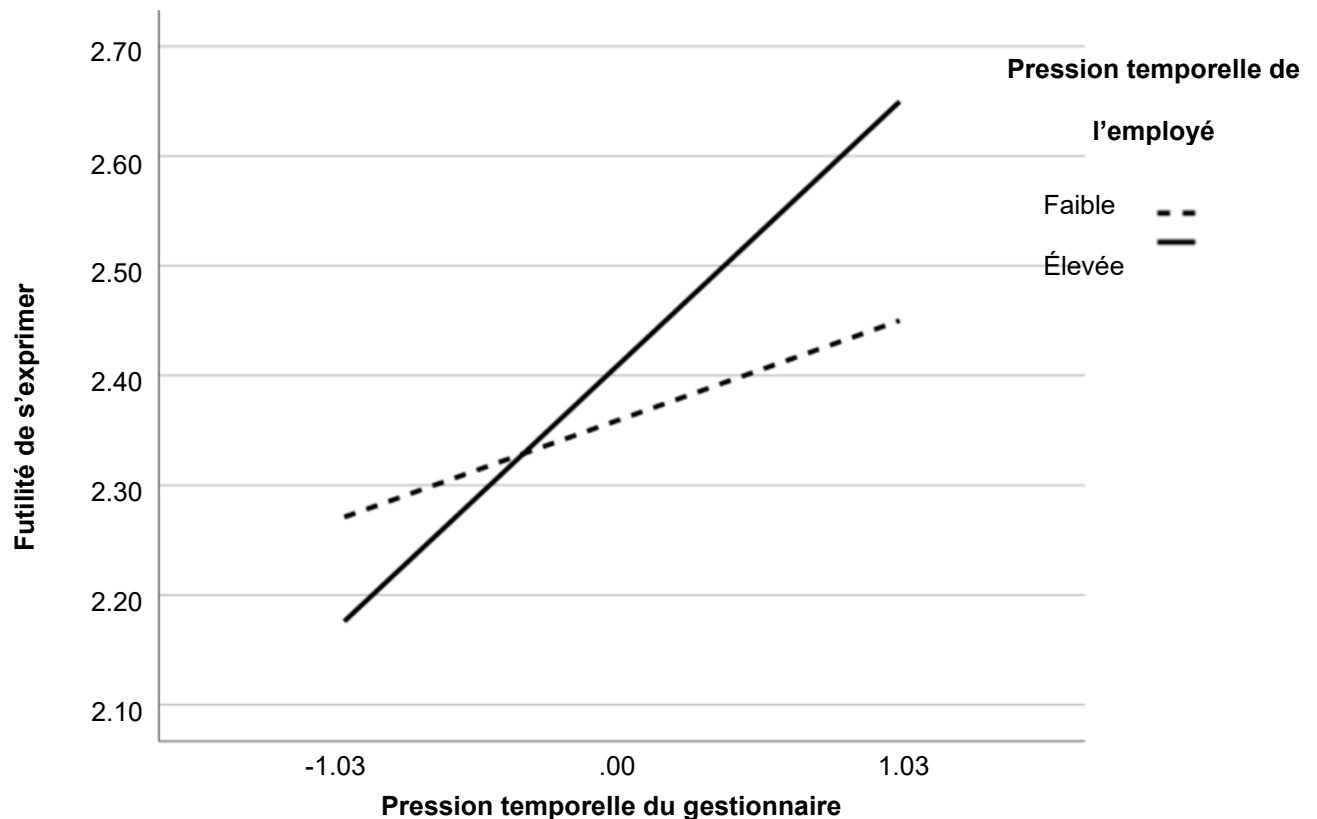
Notes. n = 326. Les modèles 1 et 3 relèvent du modèle 4 (PROCESS), et le modèle 2 relève du modèle 1 (PROCESS); * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$; *** $p \leq .001$; E = Employé; G = Gestionnaire. La principale condition qui détermine s'il y a présence d'un effet de médiation ou de médiation modérée repose sur le résultat significatif de l'effet (l'intervalle de confiance ne contient pas la valeur zéro).

Proposant que la relation entre la *pression temporelle du gestionnaire* perçue par l'employé et l'*engagement organisationnel* est médiée par la *futilité de s'exprimer*, notre hypothèse 1 a été testée par une analyse de médiation (modèle 4 PROCESS). Le modèle 1 du Tableau 2 montre que la *pression temporelle du gestionnaire* est positivement associée à la *futilité de s'exprimer* ($b = .17$, $SE = .04$, $p < .001$). D'autre part, le modèle 3 du Tableau 2 révèle que la *futilité de s'exprimer* est négativement liée à l'*engagement organisationnel* ($b = -.31$, $SE = .05$, $p < .001$). Comme prévu, l'influence de la *pression temporelle du gestionnaire* sur l'*engagement organisationnel* est médiée par la *futilité de s'exprimer* (effet indirect = $-.07$, $BootSE = .02$, $CI = [-.11, -.03]$). Par conséquent, l'hypothèse 1 est confirmée.

Notre seconde hypothèse postulait que l'influence négative de la *pression temporelle du gestionnaire* sur les niveaux de *futilité de s'exprimer* et d'*engagement organisationnel* varie en fonction du degré de *pression temporelle de l'employé*. Pour tester cette hypothèse, nous avons réalisé une analyse de médiation modérée (modèle 7 PROCESS). Le modèle 2 du Tableau 2 montre que la relation entre la *pression temporelle du gestionnaire* et la *futilité de s'exprimer* est positivement modérée par la *pression temporelle de l'employé* ($b = .09$, $SE = .04$, $p < .01$). Nous avons exploré davantage cette interaction en adoptant la technique Johnson-Neyman afin de caractériser la nature de l'effet conditionnel. Cette technique statistique permet d'identifier les valeurs de la variable modératrice pour lesquelles l'effet conditionnel est le plus important. Une telle approche permet ainsi d'apprécier la trajectoire de la variable modératrice au sein de la relation indirecte. Comme le montre le graphique à l'Annexe A, la *pression temporelle du gestionnaire* a un effet positif sur la *futilité de s'exprimer* lorsque la *pression temporelle de l'employé* a une valeur de 2.59 et plus ($M = 3.26$; $ÉT = .97$), ce qui représente 71 % de notre échantillon. Ce résultat démontre aussi que pour 29 % de l'échantillon, la *pression temporelle du gestionnaire* n'a pas d'effet sur la *futilité de s'exprimer* chez l'employé, à cause de la faible *pression temporelle de l'employé*. La Figure 2 montre ensuite que la relation positive entre la *pression temporelle du gestionnaire* et la *futilité de s'exprimer* est plus forte lorsque la *pression temporelle de l'employé* est élevée ($b = .24$, $SE = .06$, $p < .001$), et que cette relation n'est pas significative lorsque la *pression temporelle de l'employé* est faible ($b = .06$, $SE = .06$, $p = .35$).

Figure 2

Effet de la pression temporelle chez le gestionnaire sur le sentiment de futilité de s'exprimer à des niveaux élevés et faibles de pression temporelle chez l'employé



Notons aussi que la *pression temporelle de l'employé* modère l'effet indirect de la *pression temporelle du gestionnaire* sur l'*engagement organisationnel* à travers le sentiment de *futilité de s'exprimer* (*indice de médiation modérée* = -.03, *BootSE* = .01, *CI* = [-.06, -.00]). Cet effet indirect négatif est plus fort lorsque la *pression temporelle de l'employé* est élevée (*effet indirect* = -.07, *BootSE* = .02, *CI* = [-.13, -.03]) et n'est plus significatif lorsque la *pression temporelle de l'employé* est faible (*effet indirect* = -.01, *BootSE* = .03, *CI* = [-.07, .03]). Ainsi, nos résultats soutiennent l'hypothèse 2.

5. Discussion

Notre étude empirique soutient le modèle théorique. En effet, nous avons démontré que l'influence de la futilité de s'exprimer sur l'engagement est dépendante du niveau de pression temporelle chez le gestionnaire et l'employé, de sorte que la relation est négative lorsque les deux types de pressions temporelles sont élevés, mais n'est pas significative lorsque la pression temporelle de l'employé est faible. Ainsi, un employé ayant peu de temps consolide plus facilement la perception qu'une prise de parole est futile lorsque son gestionnaire est dans une situation similaire. Inversement, une pression

temporelle faible chez l'employé lui permet de mobiliser cette ressource, soutenant ainsi la pertinence de la prise de parole malgré un faible soutien managérial.

5.1 Implications théoriques

Notre étude apporte deux contributions distinctes à la littérature. Premièrement, en nous focalisant sur les effets des signaux de pression temporelle qu'envoie un gestionnaire à ses employés, nous soutenons que la motivation des employés à s'exprimer est relative au soutien managérial (Detert et Edmondson, 2011; Kish-Gephart et al., 2009; Knoll et al., 2021). En démontrant l'effet que ce dernier peut avoir sur la futilité de s'exprimer ressentie par les employés et leur engagement organisationnel, nous contribuons au réseau nomologique de la pression temporelle en organisation. Alors que de nombreux travaux s'intéressent aux effets de la pression temporelle sur des facteurs de performance (p.ex. Ordonez et Benson III, 1997; Payne et al., 1996; Van Yperen et al., 2015), peu considèrent les mécanismes menant à ces résultats. Notre étude contribue ainsi à la recherche en démontrant comment cette pression influence le processus motivationnel par le biais des sentiments de futilité de s'exprimer et d'engagement organisationnel.

Deuxièmement, notre étude met en lumière le rôle du temps à titre de ressource, alors que la pression temporelle de l'employé influence les relations comprises dans notre modèle. La pression temporelle n'est donc pas nécessairement une ressource uniforme à travers une structure hiérarchique. Cette contribution permet aussi de répondre à un besoin de la théorie COR, soit d'examiner davantage les contingences des ressources sur les comportements et attitudes adoptés par les employés (Halbesleben et al., 2014; Hobfoll et al., 2018). En distinguant la pression temporelle à différents niveaux (i.e. gestionnaire par rapport à employé), nous soutenons que l'accès aux ressources temporelles est non seulement tributaire du contrôle de l'employé, mais l'est aussi à l'égard de l'effet prédicteur de la pression temporelle des gestionnaires. Parallèlement, notre étude clarifie comment la prise de parole (par opposition au fait de demeurer silencieux) peut mitiger l'engagement des employés en intégrant les théories implicites de prise de parole (Detert et Edmondson, 2011).

5.2 Implications pratiques

Notre étude offre aussi des implications pratiques. Bien sûr, les gestionnaires doivent faire preuve d'écoute afin de stimuler la contribution de leurs employés, et ce, malgré qu'ils puissent ressentir eux-mêmes une forte pression temporelle. Par ailleurs, quoiqu'il puisse sembler contre-intuitif de ralentir lorsque l'on se sent pressé par le temps, les gestionnaires pourraient gagner à adopter la pratique de « slow management », renvoyant entre autres à l'idée de prendre du recul afin de mieux s'arrimer aux besoins de leurs employés (Tremblay, 2022).

Or, l'engagement des employés n'incombe pas uniquement aux gestionnaires de premier niveau, comme en témoigne notre étude. Des avenues pratiques plus étendues peuvent donc être considérées. Par exemple, la distribution des ressources se doit d'être en

adéquation avec la marge de manœuvre temporelle qu'ont les employés; autrement, le manque de contrôle risque de contribuer au désengagement. Cela peut signifier de repenser les indicateurs de performance et leur priorisation. L'organisation peut aussi revoir sa centralisation décisionnelle, puisque la prise de décision autonome peut être un moyen de permettre aux employés d'être plus efficaces et proactifs, mais aussi de décharger les gestionnaires. Finalement, dans un contexte où le rythme de travail s'accroît, il serait pertinent que les organisations encouragent les échanges sociaux entre collègues, puisque l'entraide, l'écoute et le soutien moral provenant des pairs peuvent permettre d'aider les employés à faire face aux défis temporels qu'ils rencontrent.

5.3 Limitations et pistes de recherches futures

Notre recherche présente deux limites méthodologiques. Premièrement, elle a été menée dans le secteur policier, ce qui pourrait limiter la généralisation de nos résultats. Par conséquent, nous suggérons que de futures recherches reproduisent notre modèle au sein de domaines professionnels diversifiés. Deuxièmement, il serait intéressant d'explorer notre modèle dans un cadre plus longitudinal afin de bien cerner les effets du temps sur les variables étudiées. Malgré l'utilisation d'un modèle de recherche décalé dans le temps, la causalité inversée reste aussi possible. Pour cette raison, nous recommandons d'interpréter les résultats avec prudence. En effet, il est possible qu'une boucle de rétroaction existe, c'est-à-dire qu'un faible niveau d'engagement augmente le sentiment de futilité de s'exprimer. Toutefois, la littérature sur le silence soutient que la futilité de s'exprimer produit un effet prédictif sur l'engagement (p. ex. Dedahanov et Rhee, 2015; Milliken et al., 2003; Van Dyne et al., 2003). Nous estimons alors qu'il serait pertinent de tester la dynamique de notre modèle de recherche sous diverses approches, telles que l'utilisation de données d'archives, de méthodes qualitatives ou expérimentales (Griffin et Clarke, 2011; McGrath, 1982).

Quant à la perspective de recherches futures, il serait intéressant d'évaluer comment le contexte peut influencer la perception de pression temporelle. Notamment, nous nous questionnons à savoir comment la pression temporelle évoluera à l'ère des télécommunications et des réseaux sociaux, du télétravail et du travail hybride, de la numérisation, de l'informatisation, de la robotisation, de l'externalisation, etc. En outre, nous suggérons que les recherches futures se penchent sur les effets des dispositions individuelles telles que les traits de personnalité et la flexibilité cognitive, sur la perception de pression temporelle, de futilité de s'exprimer et d'engagement. Nous recommandons également aux recherches futures de s'interroger sur l'interaction entre la futilité de s'exprimer et d'autres facteurs propres au contexte policier tels que le style de leadership paramilitaire, la formalisation des processus, le *power distance*, etc.

6. Conclusion

Dans un écosystème organisationnel en pleine transformation, les perturbations planétaires causées plus particulièrement par la pénurie de main-d'œuvre, l'incertitude, la complexification et l'accélération du rythme du travail viennent bouleverser les rôles et

responsabilités des employés. Se retrouvant ainsi au cœur de ces changements, les travailleurs doivent faire face à de nombreux défis, dont notamment la manière de s'adapter à ces nouvelles réalités. En revanche, il peut être difficile pour ces mêmes employés d'effectuer des démarches proactives si celles-ci n'évoluent pas dans un contexte organisationnel offrant les ressources nécessaires pour surmonter les enjeux qu'elles génèrent. Le modèle de recherche de cette étude démontre clairement comment la pression temporelle inhibe l'adoption, par les employés, de comportements et d'attitudes pertinents à la performance et à la rétention des organisations. Cet article contribue ainsi à clarifier l'importance de ne pas négliger ce facteur catalyseur.

7. Références

- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bayley, D. H. (2016). The complexities of 21st century policing. *Policing*, 10(3), 163-170. <https://doi.org/10.1093/police/paw019>
- Bélanger, A. et Harvey, J.-F. (2022). Promoting voice in policing: The role of imagination, centralization, and psychological safety. *Academy of Management Proceedings*, 2022(1), 107-120. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.10720abstract>
- Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R. et Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *The Journal of Applied Psychology*, 90(3), 468-482. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.468>
- Blumberg, D. M., Schlosser, M. D., Papazoglou, K., Creighton, S. et Kaye, C. C. (2019). New directions in police academy training: A call to action. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(24), 41-49. <https://doi.org/10.3390/ijerph16244941>
- Bolino, M. C. et Turnley, W. H. (2005). The personal cost of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740-748. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.740>
- Burris, E. R., Detert, J. R. et Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912-922. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.912>
- Cœugnet, S., Charron, C., Van De Weerd, C., Anceaux, F. et Naveteur, J. (2011). La pression temporelle : Un phénomène complexe qu'il est urgent d'étudier. *Le Travail Humain*, 74(2), 157-181. <https://doi.org/10.3917/th.742.0157>
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- College of policing. (2020). *Policing in England and Wales Future Operating Environment 2040*. <https://assets.college.police.uk/s3fs-public/2020-08/future-operating-environment-2040.pdf>

- Dedahanov, A. T. et Rhee, J. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment. *Management Decision*, 53(8), 1843-1857. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2015-0041>
- Department of Justice Canada. (2015). IV. Organizational factors affecting police discretion. *Gouvernement du Canada*. <https://www.justice.gc.ca/fra/pr-rp/jp-cj/jj-yj/discre/org/org.html>
- Detert, J. R. et Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Detert, J. R. et Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C. et Frey, L. (2007). An exploratory examination of voice behavior from an impression management perspective. *Journal of Managerial Issues*, 19(1), 134-151.
- Goudge, S. T., Beare, M. E., Dupont, B., Duxbury, L., Huey, L., Mackenzie, I., Murphy, C., Neyroud, P., Roach, K., Shearing, C., Stephens, D. et Waller, I. (2014). Le maintien de l'ordre au Canada au XXI^e siècle : Une nouvelle police pour de nouveaux défis. *Conseil des académies canadiennes*. https://www.rapports-cac.ca/wp-content/uploads/2018/10/policing_fullreportfr.pdf
- Grandey, A. A. et Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 350-370. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1666>
- Griffin, M. A. et Clarke, S. (2011). Stress and well-being at work. Dans S. Zedeck (éd.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 3, 359-397). <https://doi.org/10.1037/12171-010>
- Halbesleben, J. R., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C. et Westman, M. (2014). Getting to the « COR » understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3^e éd.). The Guilford Press.
- Hobfoll, S. E. (1988). *The ecology of stress*. Washington, DC: Hemisphere.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116-122. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P. et Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their

- consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128.
- Hodgson, J. F. (2001). Police violence in Canada and the USA: Analysis and management. *Policing: An International Journal of Police Strategies et Management*, 24(4), 520-551. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006498>
- Hsu, M. L. A., Hou, S.-T. et Fan, H.-L. (2011). Creative self-efficacy and innovative behavior in a service setting: Optimism as a moderator. *The Journal of Creative Behavior*, 45(4), 258-272. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2011.tb01430.x>
- Huang, X., Xu, E., Chiu, W., Lam, C. et Farh, J.-L. (2015). When authoritarian leaders outperform transformational leaders: Firm performance in a harsh economic environment. *Academy of Management Discoveries*, 1(2), 180-200. <https://doi.org/10.5465/amd.2014.0132>
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K. et Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.07.002>
- Kleiner, S. (2014). Subjective time pressure: General or domain specific? *Social Science Research*, 47, 108-120. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2014.03.013>
- Knoll, M., Neves, P., Schyns, B. et Meyer, B. (2021). A multi-level approach to direct and indirect relationships between organizational voice climate, team manager openness, implicit voice theories, and silence. *Applied Psychology*, 70(2), 606-642. <https://doi.org/10.1111/apps.12242>
- Maguire, E. R. (1997). Structural change in large municipal police organizations during the community policing era. *Justice Quarterly*, 14(3), 547-576. <https://doi.org/10.1080/07418829700093471>
- March, J. G. (1981). Footnotes to organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 563-577. <https://doi.org/10.2307/2392340>
- McDermott, A. M., Fitzgerald, L. et Buchanan, D. A. (2013). Beyond acceptance and resistance: Entrepreneurial change agency responses in policy implementation. *British Journal of Management*, 24(S1), S93-S115. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12012>
- McGrath, J. E. (1982). Dilemmatic: The study of research choices and dilemmas. Dans J. E. McGrath, J. M. Martin et R. A. Kulka (éd.), *Judgment calls in research* (69-102). Beverly Hills: Sage Publications Inc.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B. et Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 185-211. <https://doi.org/10.1348/096317906X118685>
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. et Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>

- Morrison, E. W. et Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Morrison, E. W. et Milliken, F. J. (2003). Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00383>
- Morrison, E. W., See, K. E. et Pan, C. (2015). An approach-inhibition model of employee silence: The joint effects of personal sense of power and target openness. *Personnel Psychology*, 68(3), 547-580. <https://doi.org/10.1111/peps.12087>
- Ng, T.W.H. et Feldman, D.C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234. <https://doi.org/10.1002/job.754>
- Nikolaou, I., Vakola, M. et Bourantas, D. (2011). The role of silence on employees' attitudes "the day after" a merger. *Personnel Review*, 40(6), 723-741. <https://doi.org/10.1108/00483481111169652>
- Ordóñez, L. et Benson III, L. (1997). Decisions under time pressure: How time constraint affects risky decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 71(2), 121-140. <https://doi.org/10.1006/obhd.1997.2717>
- Ouedraogo, N. et Ouakouak, M. L. (2018). Impacts of personal trust, communication, and affective commitment on change success. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 676-696. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2016-0175>
- Payne, J. W., Bettman, J. R. et Luce, M. F. (1996). When time is money: Decision behavior under opportunity-cost time pressure. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66(2), 131-152. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0044>
- Pfeffer, J. (1992). Managing with power: Politics and influence in organizations. *Harvard Business Press*.
- Pinder, C. C. et Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. Dans *Research in Personnel and Human Resources Management* (vol. 20, 331-369). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Premeaux, S. F. et Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00390>
- Rhoades, L., Eisenberger, R. et Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *The Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Roxburgh, S. (2004). There just aren't enough hours in the day: The mental health consequences of time pressure. *Journal of Health and Social Behavior*, 45(2), 115-131. <https://doi.org/10.1177/002214650404500201>
- Scheier, M. F., Carver, C. S. et Bridges, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A reevaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(6), 1063-1078. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.67.6.1063>
- Smith, R. (2019). The « Police Change Manager » : Exploring a new leadership paradigm for policing. *International Journal of Police Science et Management*, 21(3), 156-167. <https://doi.org/10.1177/1461355719854104>

- Solinger, O. N., Van Olffen, W. et Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>
- Tangirala, S. et Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x>
- Tremblay, A.-M. (2022). Le slow management : Lentement, mais sûrement! *Revue gestion*. <https://www.revuegestion.ca/le-slow-managament-lentement-mais-surement>
- Vakola, M. et Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
- Van der Voet, J., Kuipers, B. S. et Groeneveld, S. (2016). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6), 842-865. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1045020>
- Van Dyne, L., Ang, S. et Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Van Dyne, L. et LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Van Yperen, N. W., Blaga, M. et Postmes, T. (2015). A meta-analysis of the impact of situationally induced achievement goals on task performance. *Human Performance*, 28(2), 165-182. <https://doi.org/10.1080/08959285.2015.1006772>
- Withey, M. J. et Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539. <https://doi.org/10.2307/2393565>
- Zheng, Y., Graham, L., Farh, J.-L. et Huang, X. (2021). The impact of authoritarian leadership on ethical voice: A moderated mediation model of felt uncertainty and leader benevolence. *Journal of Business Ethics*, 170(1), 133-146. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04261-1>

Remerciements

Les auteurs remercient les policiers et policières qui ont participé à l'étude.

Annexe A**Analyse de l'effet de la pression temporelle chez le gestionnaire sur le sentiment de futilité de s'exprimer à différents niveaux de pression temporelle chez l'employé**