

# **La voix et le silence comme moyen alternatif de revendication: Profil des employés et éléments déclencheurs**

---

**Marie-Eve Dufour, *Université Laval***  
**Tania Saba, *Université de Montréal***

*Présentation effectuée dans le cadre du 47<sup>e</sup> Congrès de l'ACRI/Colloque international du CRIMT*  
*«Les systèmes de représentation au travail: à la mesure des réalités contemporaines?»*

*18 juin 2010*

# Contexte de l'étude

---

- L'expression des employés:
  - ✓ Mécanismes organisationnels formels et informels de communication.
  - ✓ Importance autant en contexte syndiqué que non syndiqué.
  - ✓ Des formes traditionnelles et des formes émergentes.
  
- Intérêt théorique et pragmatique de comprendre les conditions susceptibles d'engendrer les comportements d'expression des employés, tels que la voix et le silence.

# Objectifs de l'étude

---

- À l'aide du cadre théorique du contrat psychologique et de sa rupture, notre recherche:
  - ✓ Recherche à identifier certaines caractéristiques personnelles et professionnelles des employés et de la relation d'emploi susceptibles d'influencer les comportements de voix et de silence;
  - ✓ Recherche à analyser les conditions de travail qui, lorsque non respectées, ont une incidence sur ces comportements individuels.

# La voix

.....

- *La tentative d'un employé de changer plutôt que de fuir une situation négative, impliquant de s'adresser à une autorité supérieure, à l'intérieur ou à l'extérieur de la hiérarchie organisationnelle, ainsi que toute autre action ou protestation* (Hirschman, 1970; LePine et Van Dyne, 2001).
  
- **Types de voix** (Van Dyne, Ang et Botero, 2003)
  - ❖ Voix d'acquiescement: *tendance à se soumettre aux opinions prépondérantes en croyant ne pas être en mesure de changer les choses.*
  - ❖ Voix défensive : *tendance à s'exprimer sur le travail sans faire valoir ses vraies opinions par peur.*
  - ❖ Voix prosociale : *tendance à s'exprimer sur le travail dans une optique de contribution productive.*

# Le silence

---

- *L'employé cache la véritable expression des évaluations comportementales, cognitives et/ou affectives aux individus qui semblent en mesure de changer la situation (Pinder et Harlos, 2001; Van Dyne, Ang, et Botero, 2003)*
- **Types de silence** (Pinder & Harlos, 2001; Van Dyne, Ang & Botero, 2003)
  - ✓ Silence d'acquiescement: *tendance à ne pas s'exprimer sur le travail par désengagement et résignation à la situation, sans vouloir faire d'efforts pour la changer.*
  - ✓ Silence défensif : *tendance à omettre de s'exprimer sur le travail pour se protéger des menaces externes.*
  - ✓ Silence prosocial : *tendance intentionnelle à ne pas s'exprimer sur le travail par souci d'aider ou de protéger les autres.*

# Méthodologie

---

- Enquête par questionnaire administré par voie électronique en 2009-2010 par la firme de sondage l'Observateur (N=717).
- Mesure des variables
  - ❖ Voix et silence: échelle à 30 items (6 dimensions) de Van Dyne, Ang et Botero (2003).
  - ❖ Rupture du contrat psychologique: 9 indicateurs (autonomie; conciliation travail-famille; bonne ambiance de travail; soutien dans l'atteinte des objectifs; employabilité; développement des compétences; implication limitée; stabilité d'emploi; hausses salariales).
  - ❖ Variables de contrôle: âge, genre, niveau de scolarité, ancienneté dans l'organisation, appartenance syndicale, type, statut, catégorie d'emploi, entente sur les éléments de la relation d'emploi, respect par l'employé de ses obligations.

# Profil des répondants

Caractéristiques	Résultats														
Âge	Âge moyen: 39,85 ans														
Genre	72,1% de femmes 27,9% d'hommes														
Niveau de scolarité	<table border="0"> <tr> <td>Cours secondaire/DEP</td> <td>30,6%</td> </tr> <tr> <td>Cours collégial/classique</td> <td>31,0%</td> </tr> <tr> <td>Certificat 1<sup>er</sup> cycle</td> <td>7,5%</td> </tr> <tr> <td>Baccalauréat</td> <td>21,7%</td> </tr> <tr> <td>Diplôme 2<sup>e</sup> cycle</td> <td>2,0%</td> </tr> <tr> <td>Maîtrise</td> <td>6,0%</td> </tr> <tr> <td>Doctorat</td> <td>1,1%</td> </tr> </table>	Cours secondaire/DEP	30,6%	Cours collégial/classique	31,0%	Certificat 1 <sup>er</sup> cycle	7,5%	Baccalauréat	21,7%	Diplôme 2 <sup>e</sup> cycle	2,0%	Maîtrise	6,0%	Doctorat	1,1%
Cours secondaire/DEP	30,6%														
Cours collégial/classique	31,0%														
Certificat 1 <sup>er</sup> cycle	7,5%														
Baccalauréat	21,7%														
Diplôme 2 <sup>e</sup> cycle	2,0%														
Maîtrise	6,0%														
Doctorat	1,1%														
Ancienneté dans l'organisation	Ancienneté moyenne de 9,1 ans.														
Appartenance syndicale	<table border="0"> <tr> <td>Syndiqué</td> <td>34,6%</td> </tr> <tr> <td>Non syndiqué</td> <td>65,4%</td> </tr> </table>	Syndiqué	34,6%	Non syndiqué	65,4%										
Syndiqué	34,6%														
Non syndiqué	65,4%														

# Profil des répondants

---

Caractéristiques	Résultats	
Catégorie d'emploi	Production-exploitation	18,4%
	Soutien administratif	20,4%
	Soutien technique	9,1%
	Professionnel	35,3%
	Cadre intermédiaire	12,0%
	Cadre supérieur	4,9%
Statut d'emploi	Régulier-durée indéterminée	75,4%
	Contractuel	8,2%
	Étudiant	7,8%
	Temporaire (moins de 3 ans)	2,9%
	Saisonnier	2,7%
	Sans emploi	3,1%



# Ampleur des types de voix et de silence

.....

Comportements	Moyenne /7	Écart-type
Voix d'acquiescement	2,40	1,175
Silence d'acquiescement	2,23	1,218
Voix défensive	2,18	1,144
Silence défensif	2,03	1,212
Voix prosociale	5,04	1,094
Silence prosocial	4,70	1,176

# Caractéristiques individuelles et manifestation des différents types de voix et de silence

.....

Comportements	Variable s explicatives
Voix d'acquiescement	Entente sur les éléments de la relation d'emploi (-) Emploi de soutien administratif (+) Niveau de scolarité (-) Âge (-)
Voix défensive	Entente sur les éléments de la relation d'emploi (-) Emploi de soutien administratif (+)
Silence d'acquiescement	Entente sur les éléments de la relation d'emploi (-) Niveau de scolarité (-) Âge (-)
Silence défensif	Entente sur les éléments de la relation d'emploi (-) Emploi de soutien administratif (+) Niveau de scolarité (-)
Voix prosociale	Entente sur les éléments de la relation d'emploi (+) Respect par l'employé de ses obligations (+) Postes de cadres supérieurs (+) Niveau de scolarité (+)
Silence prosocial	Respect par l'employé de ses obligations (+)

# Respect des conditions d'emploi et manifestation des types de voix et de silence

.....

Comportements	Résultats régressions	Résultats corrélations
Voix d'acquiescement Voix défensive Silence d'acquiescement Silence défensif	Implication limitée en emploi (-)	Autonomie (-); Conciliation travail-famille (-); Bonne ambiance de travail (-); Soutien atteinte des objectifs (-); Employabilité (-); Développement de compétences(-); Implication limitée en emploi (-); Stabilité d'emploi (-); Hausses salariales (-)
Voix prosociale	-	Autonomie (+); Conciliation travail-famille (+); Bonne ambiance de travail (+); Soutien atteinte des objectifs (+); Employabilité (+); Développement de compétences (+); Implication limitée en emploi (+); Stabilité d'emploi (+); Hausses salariales (+)
Silence prosocial	-	Autonomie (+) Stabilité d'emploi (+)

# Ce qu'il faut retenir.....

---

- ❖ Intérêt pour trois types de voix et de silence, des concepts peu étudiés jusqu'à maintenant.
- ❖ L'incidence de la manière de déterminer les éléments de la relation d'emploi sur la voix et de silence.
- ❖ Importance de certaines caractéristiques individuelles et d'emploi.
- ❖ Dans les cas où on ne constate pas de rupture marquée de certaines conditions d'emploi, la détermination des éléments de la relation d'emploi et certaines caractéristiques des individus expliquent le recours aux différentes formes d'expression dans les organisations.



***Merci!***  
***Thank you!***