

**Titre :** La sécurité psychologique au travail : une perspective théorique

**Rubrique :** Perspective théorique

**Auteur(s)**

1 : Stéphanie Maillet, professeure agrégée

2 : Gilles Marcoux, professeur titulaire

Citation : Maillet, S. et Marcoux, G. (2023). La sécurité psychologique au travail : une perspective théorique. *Ad Machina*, 7(1), 304-322. <https://doi.org/10.1522/radm.no7.1670>

---

**Affiliation des auteurs**

1 : Université de Moncton

Courriel : [stephanie.maillet@umoncton.ca](mailto:stephanie.maillet@umoncton.ca)

2 : Université de Moncton

Courriel : [gilles.marcoux@umoncton.ca](mailto:gilles.marcoux@umoncton.ca)

---

**Remerciements**

---

**Déclaration des conflits d'intérêts**

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
- Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

## Résumé (250 mots)

Un nombre croissant de travaux se sont consacrés à la compréhension de la sécurité psychologique au travail, à l'identification des facteurs qui y contribuent et à l'examen de ses répercussions sur les individus, les équipes et les organisations. Toutefois, à notre connaissance, il n'existe aucune documentation en français qui fournit un aperçu de la littérature existante en matière de sécurité psychologique au travail. Cet article à perspective théorique vise donc à combler cette lacune en introduisant un bilan des connaissances actuelles sur le contexte et les définitions de la sécurité psychologique, ses bienfaits, ses déterminants, ainsi que les conditions (dé)favorables à la sécurité psychologique. Cet article suggère également des approches d'intervention pratique et propose de nouvelles pistes de recherche en ce qui a trait à la sécurité psychologique au travail.

## Abstract

*A growing number of studies have been dedicated to understanding psychological safety at work, identifying the factors that contribute to it and examining its impact on individuals, teams and organizations. However, to our knowledge, there is no documentation in French that provides an overview of the existing literature on psychological safety at work. This article, with a theoretical perspective, therefore aims to fill this gap by introducing an overview of current knowledge on the context and definitions of psychological safety, its benefits, its determinants, and both the favourable and unfavourable conditions for psychological safety. This article also suggests practical intervention approaches and proposes new research avenues of research regarding psychological safety at work.*

## Mots clés

Sécurité psychologique au travail

## Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



# La sécurité psychologique au travail : une perspective théorique

Stéphanie Maillet  
Gilles Marcoux

## Introduction

De nos jours, les organisations sont des systèmes ouverts complexes qui évoluent grâce aux collaborations interdisciplinaires entre leurs membres. L'efficacité de la collaboration dépend de la capacité et de la volonté des collaborateurs de partager des informations, des opinions, des questions et des préoccupations avec franchise et en temps opportun (Edmondson et Bransby, 2023). Étant donné la croissance exponentielle de l'économie du savoir et de l'essor du travail collaboratif dans le monde des affaires contemporain (Edmondson et Lei, 2014), les organisations exigent maintenant que leurs employés contribuent à l'amélioration continue des processus et des pratiques organisationnels. Ce type d'amélioration peut se réaliser au moyen de comportements comme la remise en question du statu quo, l'identification de problèmes à résoudre ou d'occasions à saisir, l'expression d'idées innovatrices et l'expérimentation de nouvelles façons de faire (Edmondson, 1999; Edmondson et Lei, 2014; Nembhard et Edmondson, 2011; Newman et al., 2017). Bien que ces comportements soient nécessaires pour le fonctionnement optimal des individus, des équipes et des organisations, en particulier en contexte de changement et d'innovation (Sher et al., 2019), ils s'avèrent souvent difficiles sur le plan interpersonnel parce qu'ils comportent certains risques pour les individus (Edmondson et Lei, 2014; Newman et al., 2017). Par exemple, certaines personnes peuvent craindre qu'une suggestion soit considérée comme une critique (Detert et Edmondson, 2011; Pacheco et al., 2015) ou que l'expression de nouvelles idées remette en cause les normes établies et entre en conflit avec les intérêts des autres parties prenantes de l'organisation (Detert et Burris, 2007; Edmondson, 2011; Newman et al., 2017). De plus, l'expérimentation de nouvelles approches en milieu de travail pourrait échouer et amener les personnes concernées à être critiquées et perçues comme perturbatrices, ignorantes, voire incompetentes (Newman et al., 2017; Sher et al., 2019; Van Dyne et LePine, 1998). De tels risques peuvent amener les employés à se protéger contre ces dommages psychosociaux potentiels en minimisant, voire en éliminant, leur contribution à l'amélioration des processus et des pratiques organisationnels. Ces circonstances peuvent nuire à l'apprentissage au sein de l'organisation, à ses efforts de changement et d'innovation ainsi qu'à sa performance (Detert et Burris, 2007; Newman et al., 2017; Sher et al., 2019). L'un des défis fondamentaux auxquels les organisations doivent faire face est donc de gérer ces risques interpersonnels et d'amener les individus à se sentir à l'aise d'exprimer leurs idées ou leurs préoccupations sans crainte du ridicule ou de représailles dans un contexte professionnel (Edmondson et Lei, 2014). Pour y arriver, l'instauration d'un milieu de travail psychologiquement sécuritaire devient particulièrement importante parce que celui-ci favorise une panoplie de retombées positives, telles que l'engagement au travail, la performance liée aux tâches, l'échange d'informations, les comportements de citoyenneté, l'apprentissage et le changement (Edmondson, 1999; Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017; Sher et al., 2019; Zhang et Wan, 2021).

Un nombre croissant de travaux se sont consacrés à la compréhension de la sécurité psychologique au travail, à l'identification des facteurs qui y contribuent et à l'examen de ses répercussions sur les individus, les équipes et les organisations. Toutefois, à notre connaissance, il n'existe aucune documentation en français qui fournit un aperçu de la littérature existante en matière de sécurité psychologique au travail. Cet article à perspective théorique vise donc à combler cette lacune en introduisant un bilan des connaissances actuelles sur le contexte et les définitions de la sécurité psychologique, ses bienfaits, ses déterminants, ainsi que les conditions

(dé)favorables à la sécurité psychologique. Cet article suggère également des approches d'intervention pratique et propose de nouvelles pistes de recherche en ce qui a trait à la sécurité psychologique au travail.

## 1. Mise en contexte et définitions

La sécurité psychologique au travail est un concept bien établi dans la littérature qui nécessite peu de justification théorique et empirique supplémentaire (Edmondson et Bransby, 2023). En milieu de travail, la sécurité psychologique est considérée comme un concept interpersonnel qui reflète les perceptions des individus quant aux conséquences de la prise de risques interpersonnels (Edmondson et Lei, 2014). De tels risques comprennent notamment l'apprentissage et la mise en œuvre de nouvelles pratiques, la prise de parole, la demande de rétroaction, le signalement d'erreurs et l'adoption de comportements hors rôle (Ito et al., 2022).

Le concept de la sécurité psychologique trouve ses racines dans le travail pionnier mené par les professeurs du Massachusetts Institute of Technology, Edgar Schein et Warren Bennis (1965), qui l'ont décrit comme la mesure dans laquelle les individus ont confiance qu'ils peuvent adapter leurs comportements, en toute sécurité, en réponse aux changements organisationnels (Edmondson et Lei, 2014; Newman et al., 2017). Ces chercheurs ont considéré la sécurité psychologique comme un élément de la culture organisationnelle qui aide les employés à modifier leurs comportements et leurs façons de penser ainsi qu'à mieux apprendre et à se perfectionner (Schein et Bennis, 1965; Sundu et al., 2022). En effet, ils ont souligné que la sécurité psychologique encourage la réalisation d'objectifs collectifs, propres aux changements organisationnels, en atténuant la posture défensive qui caractérise les tentatives d'autoprotection par les individus (Newman et al., 2017; Svibovich, 2020).

Au début des années 1990, les travaux de William Kahn ont mené à une attention renouvelée sur la sécurité psychologique. Ce chercheur a conceptualisé la sécurité psychologique comme le degré d'aisance d'être soi-même sans crainte de répercussions sur son image de soi, son statut professionnel ou sa carrière (Kahn, 1990). La sécurité psychologique découlerait donc des perceptions des employés vis-à-vis des conséquences de la prise de risques interpersonnels en milieu de travail, ce qui a une incidence sur leur volonté de « s'exprimer physiquement, cognitivement et émotionnellement au cours de la performance de leurs rôles » [traduction libre] (Kahn, 1990, p. 694). Brown et Leigh (1996, p. 708) ont élargi la définition de Kahn (1990) en ajoutant qu'elle reflète « les sentiments d'une personne qui, si elle exprime ses idées, ne subira pas de représailles de la part de ses pairs » [traduction libre]. Devant une absence de sécurité psychologique, les individus éviteraient de signaler une erreur ou de remettre en question les pratiques de l'organisation, par crainte d'être étiquetés comme des personnes difficiles, de perdre le respect et le soutien d'autrui, d'obtenir une mauvaise évaluation du rendement, de perdre une promotion convoitée ou même d'être congédiés (Ashford et al., 2009; Detert et Trevino, 2010; Morrison, 2014; Pacheco et al., 2015).

À la fin des années 1990, Amy Edmondson, professeure à la Harvard University, a entrepris des recherches sur la sécurité psychologique en la considérant comme un phénomène qui se construit par les interactions au sein des équipes. Edmondson (1996, 1999) a constaté des différences significatives en ce qui a trait au climat de sécurité psychologique entre les équipes de mêmes organisations. Bien que diverses définitions de la sécurité psychologique aient été formulées, la plupart des chercheurs ont adopté celle d'Edmondson (1999, p. 350), qui l'a définie comme « la croyance partagée par les membres d'une équipe que celle-ci est sécuritaire pour la prise de risques interpersonnels » [traduction libre]. Autrement dit, la sécurité psychologique fait référence à l'assurance d'un individu que son équipe (superviseur et collègues) ne l'embarrassera pas, ne le rejettera pas ou ne le punira pas dans le cas où il déciderait de prendre la parole, de poser des questions, de signaler des erreurs et de soulever des préoccupations (Detert et Burris, 2007; Edmondson, 1999, 2003, 2019). Par conséquent, la sécurité psychologique est une perception subjective partagée en regard de la facilité avec laquelle une communication authentique peut se réaliser au sein d'une équipe (Ito et al., 2021; Weaver et al., 2022).



## **2. Bienfaits d'un milieu de travail psychologiquement sécuritaire**

Un milieu de travail psychologiquement sécuritaire est caractérisé par un climat d'échange au sein duquel les individus ont le sentiment qu'ils peuvent être eux-mêmes, qu'ils peuvent dire ce qu'ils pensent, que leur expertise est respectée, qu'ils peuvent participer à des conflits de façon constructive et qu'il est acceptable d'expérimenter et de prendre des risques (Edmondson et al., 1999; Newman et al., 2017). Sur le plan comportemental, la sécurité psychologique incite les employés à communiquer ouvertement, à exprimer leurs préoccupations et à solliciter une plus grande rétroaction – tous ces comportements comportant des risques interpersonnels (Newman et al., 2017; Pearsall et Ellis, 2011). Dans un contexte de sécurité psychologique, les individus sont libres de se concentrer sur les objectifs collectifs et la prévention des problèmes plutôt que sur l'autoprotection (Edmondson et Lei, 2014; Schein, 1993). Ce contexte génère un éventail de résultats en milieu de travail dans diverses disciplines et industries et ce, à différents niveaux d'analyse : individuel, équipe et organisationnel (Edmondson et Lei, 2014; Newman et al., 2017). Les recherches antérieures ont identifié la sécurité psychologique comme un facteur critique dans la compréhension d'une multitude de phénomènes tels que la communication, le partage des connaissances, la prise de parole, l'apprentissage, la performance, le travail d'équipe, le changement, l'innovation, la créativité, l'amélioration continue, le signalement d'erreurs, le respect des normes de sécurité ainsi que les attitudes des employés (Edmondson et Lei, 2014).

### **2.1 Communication, partage des connaissances et prise de parole**

De nombreuses recherches ayant été réalisées dans de multiples secteurs d'activité et d'industries corroborent que la sécurité psychologique encourage la contribution volontaire d'idées et d'actions envers la réalisation d'un objectif collectif (Edmondson et Lei, 2014). La sécurité psychologique facilite la prise de parole, soit une déclaration ouverte de points de vue ou d'opinions sur des questions relatives au milieu de travail (Ito et al., 2022; Premeaux et Bedeian, 2003). À tous les niveaux d'analyse, la sécurité psychologique aide à expliquer pourquoi les employés partagent les informations et les connaissances qu'ils détiennent (Collins et Smith, 2006; Newman et al., 2017; Siemsen et al., 2009; Zhang et al., 2010) et font part de suggestions d'améliorations organisationnelles d'une manière honnête et transparente (Detert et Burris, 2007; Liang et al., 2012). La sécurité psychologique encourage également les employés à soulever les désaccords, signaler les erreurs, exprimer leurs préoccupations, poser des questions et demander de l'aide ainsi que de francs retours d'informations (Bienesfeld et Grote, 2014; Carmeli et al., 2010; Newman et al., 2017; Wilkens et London, 2006). Dans une étude menée auprès de trois établissements italiens de soins de santé, Mura et al. (2016) ont révélé que le partage des connaissances qui expose des limites sur le plan personnel – comme le partage des erreurs ou la recherche de feedback – est particulièrement influencé par la sécurité psychologique. À l'inverse, ces chercheurs ont révélé que la sécurité psychologique ne joue qu'un rôle minime lorsque la prise de parole ne comporte pas de risque interpersonnel, comme le partage de meilleures pratiques ou de réussites (Mura et al., 2016). Une étude intéressante menée par Siemsen et al. (2009) a révélé que la relation entre la sécurité psychologique et le partage des connaissances est positivement modérée par le niveau de confiance que les employés détiennent par rapport à ces connaissances.

### **2.2 Comportement d'apprentissage, travail d'équipe et performance**

La sécurité psychologique est particulièrement pertinente pour comprendre les comportements d'apprentissage. En signalant qu'il est acceptable de prendre des risques, d'expérimenter et de poser des questions, les milieux de travail psychologiquement sécuritaires favorisent l'apprentissage individuel, en équipe et organisationnel (Newman et al., 2017). En effet, la sécurité psychologique amène les employés à surmonter leurs sentiments d'anxiété et d'incertitude liés à l'apprentissage. Ils ont plus tendance à demander l'aide de leurs collègues et de leurs leaders pour éviter les erreurs, améliorer leurs capacités et renforcer leur

confiance dans un contexte d'apprentissage (Spreitzer et Porath, 2014). Dans une étude menée auprès de plus de 300 employés de première ligne du secteur de l'hôtellerie et de la restauration en Turquie, Wang et al. (2020) ont révélé que la sécurité psychologique permet d'expliquer comment la tolérance aux erreurs influence le comportement d'apprentissage des employés et, conséquemment, leurs performances. Ces chercheurs ont constaté que la tolérance aux erreurs influence positivement la sécurité psychologique puisque les individus les considèrent surtout comme des occasions d'apprentissage plutôt qu'une menace à leur réputation et à leur image professionnelles. En outre, un certain nombre d'études ont établi que la sécurité psychologique engendre des attitudes positives envers le travail d'équipe (Newman et al., 2017; Ulloa et Adams, 2004), favorisant ainsi l'efficacité et le rendement de l'équipe (Akan et al., 2020; Bradley et al., 2012). Effectivement, la sécurité psychologique contribue significativement à la performance, particulièrement dans un contexte d'incertitude où la créativité et la collaboration sont nécessaires pour l'accomplissement du travail. Dans le cadre d'une récente revue systématique sur la sécurité psychologique, Edmondson et Bransby (2023) ont identifié 185 articles qui mesuraient et identifiaient les antécédents et les retombées de la sécurité psychologique. D'une étude à l'autre, des preuves empiriques ont été révélées quant aux rôles médiateur et modérateur de la sécurité psychologique avec des résultats de performance tant sur le plan individuel, de l'équipe que de l'organisation. À tous les niveaux, la sécurité psychologique apparaît comme un facteur essentiel pour surmonter les défis liés au travail d'équipe et pour favoriser la performance au travail.

### **2.3 Changement, innovation et créativité**

Depuis longtemps, les chercheurs placent le changement, l'innovation et la créativité au premier plan dans la recherche sur la sécurité psychologique en raison de leur omniprésence dans le monde du travail (Edmondson et Bransby, 2023). Plusieurs chercheurs soulignent que la sécurité psychologique en milieu de travail est une condition nécessaire pour que les individus participent aux efforts de changement et au travail créatif (Bienfeld et Grote, 2014; Carmeli et al., 2010; Schein et Bennis, 1965; Zeng et al., 2020). Selon Bareil (2009), il est important de reconnaître et de décoder les préoccupations liées aux changements organisationnels et ce, dans un contexte de dialogue constructif entre les employés et leur supérieur immédiat. Dans le même ordre d'idées, Rondeau (2009) soulève l'importance de l'appropriation du changement en mettant l'accent sur la participation des employés comme condition qui facilite l'adoption des objectifs de changement poursuivis. En effet, il est possible de suggérer que ce dialogue constructif et participatif est optimisé dans un contexte de sécurité psychologique. Ainsi, les préoccupations concernant l'échec diminuent, de sorte que les employés peuvent faire preuve de pensée divergente et ont alors tendance à proposer de nouvelles idées, à appliquer de nouvelles connaissances et à adopter de nouvelles méthodes de travail. Une étude menée par Cataldo et al. (2009) a révélé l'importance d'assurer la sécurité psychologique tout au long des processus de changement pour que ceux-ci se concrétisent. Plus spécifiquement, cette étude a examiné le rôle de la sécurité psychologique dans la réussite d'un changement de culture organisationnelle au sein d'une grande entreprise de services financiers. Cataldo et al. (2009) ont révélé un lien entre le contexte organisationnel, la sécurité psychologique et le changement organisationnel, soutenant que l'autonomie et la structure doivent être équilibrées au cours d'un processus de changement afin de favoriser la flexibilité et la cohésion des employés. Iqbal et al. (2020) ont expliqué que la sécurité psychologique libère les ressources cognitives et individuelles. Ainsi, les employés sont mieux à même d'investir ces ressources dans l'adoption de comportements innovants. En somme, lorsque la sécurité psychologique est bien établie, elle encourage l'adoption de nouveaux comportements qui contribuent au succès des changements organisationnels (Edmondson, 2011; Morrow et al., 2010).



## **2.4 Amélioration continue, signalement d'erreurs et sécurité au travail**

Un climat de sécurité psychologique permet aux individus de proposer des pistes d'amélioration continue, de signaler des erreurs et de favoriser le respect des normes de sécurité en milieu de travail. Dans les industries et les secteurs d'activité où la sécurité est un enjeu dominant, tels que dans ceux des soins de la santé, des services ferroviaires, du transport, de la construction, de l'exploitation minière, des centrales nucléaires, etc., la sécurité psychologique est un indicateur clé du respect des normes de sécurité en milieu de travail. Par exemple, dans le domaine de la construction, un climat de sécurité psychologique permet aux individus de signaler les mauvaises pratiques et les erreurs humaines dans le processus d'exécution d'un projet (Shen et al., 2015). Dans le domaine ferroviaire, la sécurité psychologique permet de diminuer la prévalence de blessures graves, les délais de services et même le nombre de décès (Morrow et al., 2010). Dans le domaine des soins de la santé, un climat de sécurité psychologique fournit l'assurance aux professionnels de la santé qu'ils peuvent déclarer des erreurs, des incidents ou des événements adverses et ce, peu importe leur position hiérarchique, ce qui favorise la sécurité des patients et la qualité des soins prodigués (Ito et al., 2022). Par exemple, Leroy et al. (2012) ont révélé que la relation entre la priorité attribuée à la sécurité et la déclaration d'erreurs de traitement est plus forte pour les équipes dont le niveau de sécurité psychologique est plus élevé.

## **2.5 Attitudes des employés**

Plusieurs études ont établi un lien étroit entre la sécurité psychologique et les attitudes au travail des employés, comme un engagement organisationnel accru, une plus grande satisfaction au travail, une augmentation du moral, moins d'épuisement émotionnel et une réduction des maladies liées au stress (Chen et al., 2014; De Clercq et Rius, 2007; Frazier et al., 2017; Nembhard et Edmondson, 2006; Newman et al., 2017; Rathert et al., 2009).

## **3. Déterminants de la sécurité psychologique au travail**

Un grand nombre de recherches antérieures ont examiné le rôle déterminant du climat et des pratiques organisationnels, des caractéristiques de l'équipe, des comportements de leadership, des réseaux relationnels et des différences individuelles sur la sécurité psychologique. Les prochains paragraphes soulignent les retombées de ces recherches.

### **3.1 Climat et pratiques organisationnels**

Baer et Frese (2003) ont étendu le concept de sécurité psychologique de l'équipe d'Edmondson (1999) comme déterminant du climat organisationnel. Ce climat fait référence aux pratiques, processus et procédures formels et informels de l'organisation qui guident et régulent les attitudes et créent des conditions dans l'optique d'engendrer des comportements désirés (Kahn, 1990). Les recherches ont révélé que certaines pratiques organisationnelles peuvent améliorer la perception de la sécurité psychologique, telles que celles liées à l'équité, à la tolérance, à la diversité et à l'inclusion ainsi que celles associées à l'accès au contrôle, aux ressources et aux informations adéquates (Chen et al., 2014; Edmondson et Bransby, 2023; Gonzalez et al., 2020; Newman et al., 2017; Singh et al., 2013). Lorsqu'ils ont une perception positive du climat et des pratiques organisationnels, les individus consacrent plus de temps et d'efforts à leur travail et sont plus disposés à participer aux activités de l'organisation (Liu et al., 2016). D'ailleurs, les employés sont plus susceptibles de remettre en question les normes existantes dans un tel environnement comparativement à un autre où les nouvelles idées ou la remise en question de pratiques courantes pourraient entraîner des conséquences négatives (West, 1990).



### 3.2 Caractéristiques de l'équipe

Les personnes qui travaillent en étroite collaboration pendant un certain temps développent des perceptions similaires de l'acceptation de la franchise, de la créativité, du désaccord ou des demandes d'aide. En d'autres termes, les équipes ont tendance à développer un climat interpersonnel commun (Edmondson et Bransby, 2023). Des recherches antérieures ont révélé que certaines caractéristiques de l'équipe ont un impact sur les perceptions individuelles de la sécurité psychologique. La structure de l'équipe, qui réfère à la clarté des rôles, des priorités, des procédures et de l'autorité, rend les interactions et les relations entre les membres de l'équipe prévisibles et élimine l'incertitude dans leurs relations. Ce type de contexte favorise la réduction de mécanismes d'autodéfense des membres de l'équipe et contribue à créer un climat d'équipe psychologiquement sécuritaire (Bunderson et Boumgarden, 2010). Une autre caractéristique qui influe sur la sécurité psychologique est l'autonomie des équipes. Lorsque les membres d'une équipe ne sont pas obligatoirement tenus de soumettre leurs idées à l'autorisation ou suivre les conseils de leur supérieur hiérarchique, ils peuvent alors échanger librement et implanter leurs idées sans crainte de répercussions ou de représailles de la part de leur supérieur (Chandrasekaran et Mishra, 2012). Certains travaux suggèrent également que plus le statut de l'équipe est élevé, plus les individus sont à l'aise de s'exprimer et de partager leurs idées (Nembhard et Edmondson, 2006; Newman et al., 2017).

### 3.3 Comportements de leadership

La sécurité psychologique est étroitement liée aux attitudes et aux comportements des leaders (Edmondson et Bransby, 2023). En effet, les leaders transmettent des messages sur les conséquences de la prise de risques interpersonnels tels que l'admission et la discussion des erreurs, le partage des connaissances, la demande d'aide ou l'expression d'idées novatrices (Edmondson 1996, 2002, 2003). La sécurité psychologique est renforcée lorsque les leaders font preuve d'écoute, de transparence et de disponibilité, établissent des relations de confiance, encouragent la prise de risque, normalisent le fait de ne pas détenir les réponses à tous les problèmes, favorisent les demandes d'aide et réagissent avec empathie et soutien devant l'adversité et les échecs (Castro et al., 2018; Edmondson et Bransby, 2023; Han et al., 2017; Mao et al., 2019). Plusieurs études ont rapporté qu'un style de leadership inclusif et participatif, que des échanges leader-membre de haute qualité ainsi que l'intégrité comportementale des leaders sont également des conditions essentielles à l'apparition de la sécurité psychologique (Raes et al., 2013; Halbesleben et Rathert, 2008; Newman et al., 2017). Selon une étude menée par Zeng et al. (2020) auprès de 205 dyades d'employés et de leaders provenant de 17 compagnies en Chine, le leadership inclusif favorise le comportement de prise en charge des employés, dans la mesure où la sécurité psychologique est une réalité effective. Le leadership participatif reflète les efforts déployés par le leader pour inclure les membres de l'équipe dans les décisions et les discussions qui influencent la réalisation de leur travail. Un échange leader-membre de haute qualité indique qu'un leader passe plus de temps à travailler avec ses subordonnés et apprécie davantage leur contribution (Bezuijen et al., 2010). L'intégrité comportementale, définie comme la perception de l'alignement entre les paroles et les actions d'un leader (Simons, 2002), favorise également la sécurité psychologique (Newman et al., 2017; Palanski et Vogelgesang, 2011; Leroy et al., 2012). Devant de telles caractéristiques du leader, les employés agissent de manière réciproque en adoptant des comportements et des attitudes similaires, contribuant ainsi à la sécurité psychologique au sein de l'équipe (Newman et al., 2017; Schaubroeck et al., 2011). En revanche, les membres qui ont des relations malsaines avec leur leader ont souvent l'impression que ces derniers ne les apprécient pas et ne leur font pas confiance, ce qui entrave considérablement le sentiment de sécurité psychologique chez les employés (Graen et UhlBien, 1995; Hu et al., 2018).





### 3.4 Réseaux relationnels

Le capital social inhérent aux réseaux relationnels attire de plus en plus d'attention de la part des chercheurs qui soutiennent qu'il demeure un déterminant clé de la sécurité psychologique et de ses retombées, notamment sur le plan de la qualité des relations sociales entre les membres de l'équipe. Celle-ci est mesurée par la confiance, le respect, le soutien, la pensée collective, le travail d'équipe collégial, la familiarité au sein de l'équipe, ainsi que la communication fréquente, ouverte et honnête entre les membres de l'équipe (Gu et al., 2013; Huang et Jiang, 2012; Newman et al., 2017; Schulte et al., 2012). Des relations caractérisées par la résolution saine des conflits, la gestion du stress et la tolérance aux échecs agissent positivement sur l'instauration de la sécurité psychologique (Carmeli et al., 2009; Dutton et Heaphy, 2003). Les relations de haute qualité favorisent l'échange d'idées et d'informations diverses, ce qui demeure indispensable pour la résolution de problèmes et l'exploration de moyens innovants permettant d'améliorer les processus de travail (Carmeli et al., 2009). Par exemple, Carmeli et al. (2009) ont étudié l'association entre l'apprentissage à partir de l'échec, la sécurité psychologique et la qualité des relations au travail. La qualité des relations est corrélée à la sécurité psychologique, qui a un effet médiateur sur les comportements d'apprentissage. Ces résultats soutiennent l'hypothèse que les expériences subjectives positives liées aux relations en milieu de travail sont essentielles à la sécurité psychologique.

### 3.5 Différences individuelles

La perception de la sécurité psychologique varie en fonction des caractéristiques personnelles et des expériences antérieures des individus (Bani-Melhem et al., 2021; Edmondson et Bransby, 2023; O'Donovan et al., 2021). Malgré qu'il n'existe que peu d'études faisant état de l'impact des dimensions sociodémographiques sur la perception de la sécurité psychologique, certaines études antérieures ont révélé que le sexe, l'âge, la race et le statut peuvent l'influencer. Par exemple, les femmes ont moins tendance à donner leurs avis, alors que les hommes sont plus susceptibles de s'exprimer (Atwal et Caldwell, 2005; Martinez et al., 2015; O'Donovan et McAuliffe, 2020). Hora et al. (2021) ont révélé que la sécurité psychologique contribue à rétablir la parité entre les hommes et les femmes en matière d'autoefficacité créative. L'âge a aussi été révélé comme étant lié à la sécurité psychologique (Buljac-Samardžić et al., 2018). Par exemple, Moake et al. (2019) ont révélé que la sécurité psychologique protège contre les effets potentiellement négatifs de la diversité liée à l'âge. En outre, les personnes appartenant à des groupes minoritaires perçoivent généralement une sécurité psychologique inférieure à celle des employés caucasiens (Derickson et al., 2015). Dans le cadre d'une étude menée auprès d'employés d'entreprises américaines axée sur la diversité et la race, Singh et al. (2013) ont révélé que la sécurité psychologique joue un rôle médiateur dans la relation entre le climat de diversité et les performances des employés, et que la race modérait ces effets. Plus précisément, les relations entre le climat de diversité et la sécurité psychologique, et entre la sécurité psychologique et les performances, sont plus fortes chez les minorités que chez les personnes caucasiennes. Les différences dans les niveaux de statut perçus influencent également la sécurité psychologique, où un statut élevé favoriserait la sécurité psychologique (Bienefeld et Grote, 2014; Newman et al., 2017). Par exemple, dans une étude qualitative menée auprès de 110 équipes de soins de santé de la Veterans Health Administration aux États-Unis, True et al. (2014) ont révélé qu'une communication mature, ouverte et caractérisée par la sécurité psychologique permet aux membres des équipes d'interagir au-delà des lignes hiérarchiques et des frontières professionnelles établies.

## 4. Conditions limites de la sécurité psychologique

Il existe des conditions qui peuvent soit favoriser ou entraver l'instauration d'un climat de sécurité psychologique. Ces conditions comprennent les différences culturelles, la force du climat, l'interdépendance des tâches, la distance hiérarchique et l'adhésion aux normes.

#### **4.1 Différences culturelles**

À l'heure actuelle, la plupart des recherches sur la sécurité psychologique au travail ont été menées dans les cultures occidentales, qui se caractérisent par de faibles niveaux de collectivisme, de distance hiérarchique et de contrôle de l'incertitude (Hofstede, 2001). Au sein des cultures occidentales, les individus ont plus tendance à percevoir la sécurité psychologique dans leur milieu de travail que ceux des cultures orientales, car le comportement de prise de parole y est considéré comme ayant un coût social minime. Dans les cultures caractérisées par des niveaux plus élevés de collectivisme, de distance hiérarchique et de contrôle de l'incertitude, il pourrait être moins acceptable d'exprimer ouvertement ses désaccords, de poser des questions, de fournir un retour d'information constructif ou d'exprimer de nouvelles idées, car de tels comportements peuvent entraîner des coûts sociaux plus élevés, comme le risque d'être ostracisés par les autres membres du groupe (Friedman et al., 2006; Liu et al., 2010; Newman et al., 2017).

#### **4.2 Force du climat**

La force du climat reflète les variations des perceptions des membres d'une équipe à l'égard du climat de sécurité psychologique. Newman et al. (2017) ont proposé que la force du climat de sécurité psychologique représente la croyance partagée par les membres d'une équipe ou d'une organisation qui est caractérisée par le consensus, la conformité et la cohérence. Plus les croyances des membres de l'équipe sont similaires, plus ils ressentent une forte présence du climat de sécurité psychologique. Dans ce contexte, les comportements sont déterminés par les dispositions, les opinions et les attitudes individuelles (Gonzalez-Roma et al., 2009), car l'incohérence et l'incertitude concernant les attitudes et les comportements des membres d'une équipe augmentent les risques de prendre des mesures inadéquates. Zhang et Wan (2021) suggèrent qu'au sein d'un climat de sécurité psychologique bien établi, c'est-à-dire où il y a de faibles variations entre les perceptions des membres de l'équipe, les individus sont plus à l'aise de s'exprimer et de remettre en question le statu quo. À l'inverse, dans les équipes où le climat de sécurité psychologique est faible, les personnes sont plus prudentes lorsqu'il s'agit de prendre des décisions incertaines ou d'aborder des questions délicates. Encore selon Zhang et Wan (2021), la force du climat de sécurité psychologique joue également un rôle médiateur et modérateur sur plusieurs phénomènes d'équipe, y compris l'effet de l'interdépendance des tâches, de distance hiérarchique et de l'adhésion aux normes organisationnelles.

#### **4.3 Interdépendance des tâches**

L'interdépendance des tâches désigne un flux de travail qui nécessite une action coordonnée entre les membres d'une équipe (Pearce et Gregersen, 1991). En revanche, peu ou pas d'efforts de coopération et de coordination sont nécessaires pour accomplir les activités caractérisées par de faibles niveaux d'interdépendance des tâches. Dans ce dernier cas, les membres de l'équipe ont moins de possibilités d'établir une confiance mutuelle, une solidarité et des perceptions communes. En effet, l'interdépendance des tâches fournit une plateforme nécessaire aux employés pour communiquer entre eux, renforcer les liens interpersonnels et se familiariser avec les réactions de leurs coéquipiers devant les différents problèmes liés à la tâche. Conformément à ce point de vue, un climat de sécurité psychologique est plus susceptible de se former dans des équipes où il existe une forte interdépendance des tâches que dans des groupes à faible interdépendance des tâches (Zhang et Wan, 2021).

#### **4.4 Distance hiérarchique**

La recherche révèle qu'une distance hiérarchique élevée, c'est-à-dire lorsqu'un individu perçoit et accepte que le pouvoir est inégalement réparti, est négativement liée à la sécurité psychologique, tant au niveau de l'individu que du groupe (Appelbaum et al., 2016; Edmondson et Bransby, 2023; Flestea et al., 2017; Hu et al., 2018). La distance hiérarchique est définie comme « la mesure dans laquelle une société accepte que le



pouvoir dans les institutions et les organisations soit réparti de manière inégale » [traduction libre] (Hofstede, 1980, p. 45). Une forte distance hiérarchique au sein de l'équipe entraînerait un faible climat de sécurité psychologique. Par exemple, dans une étude menée auprès de médecins résidents, Appelbaum et al. (2016) ont révélé que la distance hiérarchique est négativement liée à la sécurité psychologique, ce qui a un effet médiateur sur la relation avec l'intention d'un médecin résident de signaler des événements adverses. De plus, les employés dont la distance hiérarchique est élevée croient davantage que les leaders possèdent non seulement une autorité supérieure, mais qu'ils devraient également prendre les décisions importantes (Kirkman et al., 2009). En ce sens, en tant que subordonnés, ils doivent obéir aux instructions et aux conseils des supérieurs, plutôt que de les remettre en cause (Daniels et Greguras, 2014). Les employés qui perçoivent une distance hiérarchique élevée ont aussi tendance à s'en remettre à leurs supérieurs parce que ceux-ci ont plus de pouvoir sur eux (Kirkman et al., 2009). Par conséquent, ils sont plus susceptibles de s'abstenir de s'exprimer sur des questions délicates (Hsiung et Tsai, 2017). En revanche, les personnes qui perçoivent une faible distance hiérarchique ressentent moins de crainte et d'anxiété lorsqu'elles abordent des questions risquées avec des personnes qui ont plus de pouvoir qu'elles (Zhang et Wan, 2021).

#### **4.5 Adhésion aux normes**

Les chercheurs ont constaté que l'adhésion aux normes organisationnelles a une incidence négative sur la sécurité psychologique. Par exemple, May et al. (2004) ont suggéré que les individus qui sont tenus de respecter les normes existantes peuvent se sentir moins en sécurité psychologique que les individus qui ont une plus grande flexibilité comportementale. En effet, les normes préexistantes peuvent empêcher les individus (en particulier les nouveaux employés) de remettre en question les politiques, procédures et pratiques en vigueur, ce qui augmente la probabilité qu'ils restent silencieux et ne s'expriment pas (May et al., 2004). Dans le même ordre d'idées, Stühlinger et al. (2021) ont révélé que la sécurité psychologique rend les individus plus à l'aise d'agir selon leurs propres attitudes et croyances, ce qui pourrait être préjudiciable si les normes organisationnelles ne sont pas alignées à ces attitudes et croyances individuelles.

### **5. Implications pratiques**

Sur le plan pratique, l'une des conclusions de la littérature disponible est qu'un climat de sécurité psychologique n'émerge pas naturellement. Même lorsque les employés sont intégrés dans une culture organisationnelle positive et saine, leur perception du climat de sécurité psychologique peut varier d'une équipe à l'autre (Edmondson, 2003). Par conséquent, les leaders jouent un rôle clé dans le succès des interventions qui donnent lieu à la sécurité psychologique au sein de leur équipe (Newman et al., 2017). Toutefois, une lacune flagrante de la littérature existante concerne justement la manière de cultiver la sécurité psychologique au sein des milieux de travail (Edmondson et Bransby, 2023).

Bien que peu soit connu en matière de mécanismes d'intervention liés à la sécurité psychologique, les recherches antérieures permettent d'avancer qu'en règle générale, la sécurité psychologique peut être atteinte en cultivant la confiance, une communication authentique et des cultures organisationnelles axées sur la sécurité (Edmondson, 2019; LaMontagne et al., 2014). De nombreuses études sur le leadership, principalement au niveau de l'équipe, révèlent que la sécurité psychologique joue un rôle médiateur important. Plus précisément, les chercheurs ont examiné les relations existantes entre les styles de leadership et des résultats tels que la créativité de l'équipe (Tu et al., 2019), l'apprentissage en équipe (Liu et al., 2010) et la performance de l'équipe (Hassan et Jiang, 2021). De même, plusieurs recherches qualitatives ont révélé que la sécurité psychologique est étroitement liée aux attitudes et aux comportements des leaders, tels que l'ouverture à la participation, le soutien et la résolution de conflits (O'Donovan et McAuliffe, 2020; Remtulla et al., 2021).

Les leaders peuvent encourager les employés à proposer de nouvelles idées et à prendre des risques en communiquant l'importance de ces comportements et en rassurant les employés qu'ils n'auront pas à subir de conséquences négatives liées à ces comportements (Carmeli et al., 2010). Les leaders qui réussissent à atténuer les risques interpersonnels et à rendre la collaboration plus probable, en particulier par rapport à l'incertitude et à la complexité des changements organisationnels, sont généralement amicaux, accessibles, soucieux des besoins de leurs subordonnés, tolérants à l'égard d'opinions différentes et, dans une certaine mesure, tolérants à l'égard des erreurs. Ces leaders reconnaissent également l'importance de maintenir un environnement conflictuel sain, où les individus peuvent présenter divers points de vue sans créer de conflit destructeur au sein de l'équipe. De plus, ils mettent en œuvre des lignes directrices visant à promouvoir la sécurité psychologique en assurant la confidentialité, l'égalité du temps de parole et l'écoute sans jugement (Cave et al., 2016). Ces leaders conçoivent également des tâches qui requièrent une grande interdépendance. De cette manière, les membres de l'équipe sont tenus d'interagir plus fréquemment et d'établir une compréhension commune sur la manière de communiquer et de mener à bien le travail en question. À cet effet, O'Leary (2016) souligne que le fait de se réunir régulièrement favorise le développement de la sécurité psychologique au sein des équipes. Les leaders peuvent également promouvoir la sécurité psychologique en donnant l'occasion de pratiquer les techniques de prise de parole au cours de jeux de rôle et ensuite de participer à des séances de débriefing, soit en équipe ou individuellement. Des études de cas et des stratégies de gestion des conflits et de dénonciation des erreurs peuvent également être utilisées comme des occasions d'apprentissage (Edmondson, 2019; LaMontagne et al., 2014).

Bien entendu, le fardeau de l'instauration de la sécurité psychologique au travail ne repose pas uniquement sur les leaders. Un climat de sécurité psychologique doit être combiné avec d'autres facteurs organisationnels essentiels, tels que la stratégie, la vision, les objectifs et le soutien. D'abord, les organisations doivent encourager la communication « bottom-up », permettant ainsi aux employés de terrain de s'adresser à ceux qui occupent des postes décisionnels (Edmondson et Lei, 2014). Les organisations doivent aussi promouvoir la formation auprès des membres de tous les niveaux hiérarchiques afin de recueillir des outils permettant de cultiver un climat de sécurité psychologique dans l'ensemble de l'organisation. Selon Zeng et al. (2020), des occasions de formation et des ressources de soutien organisationnel devraient être offertes pour améliorer la capacité des dirigeants et des employés à instaurer un climat de sécurité psychologique dans l'environnement de travail. D'autre part, ces chercheurs soulignent également l'importance de formuler des politiques encourageant l'apprentissage et l'innovation, de promouvoir de nouvelles méthodes de résolution de problèmes et d'ajouter certains indicateurs de la sécurité psychologique dans les sondages d'engagement et de satisfaction des employés. De plus, les organisations doivent encourager des pratiques collaboratives, comme des réunions régulières avec les cadres supérieurs ou des cercles de qualité, qui facilitent le partage opportun et franc d'informations, d'opinions, de questions et de préoccupations (Newman et al., 2017). Ces pratiques collaboratives doivent également s'appuyer sur la contribution de diverses expertises, peu importe les lignes hiérarchiques et les frontières professionnelles (Edmondson et Bransby, 2023).

## **6. Limites et nouvelles pistes de recherche**

En raison de l'importance établie de la sécurité psychologique pour les organisations contemporaines, des recherches additionnelles sont particulièrement opportunes et pertinentes pour mieux comprendre ce phénomène. Ce type d'étude permettrait une meilleure compréhension des déterminants de la sécurité psychologique et des mécanismes qui peuvent expliquer comment celle-ci se cultive et contribue aux résultats du travail (Newman et al., 2017). Comme tout champ de recherche, les avancées sur la sécurité psychologique sont empreintes de limites et de nouvelles pistes de réflexion.



D'abord, une meilleure compréhension des mécanismes dynamiques par lesquels la sécurité psychologique se développe et influence les résultats au travail au fil du temps est justifiée (Edmondson et Bransby, 2023). Plus précisément, il s'agit de mieux comprendre comment les facteurs culturels, organisationnels, individuels et d'équipe agissent de concert pour créer les conditions qui favorisent ou entravent la sécurité psychologique au sein des équipes. Il semble raisonnable d'affirmer que non seulement la sécurité psychologique peut prendre du temps à se construire, mais qu'une réaction négative à une prise de risque interpersonnel peut aussi la détruire en un instant (Edmondson et Lei, 2014). Dans l'ensemble, plus de recherches longitudinales permettraient de mieux évaluer les causes, les effets et l'évolution de la sécurité psychologique au sein des équipes.

Ensuite, les nouvelles recherches devraient examiner les conditions dans lesquelles la sécurité psychologique peut mener à des effets indésirables (Frazier et al., 2017). En effet, les conclusions selon lesquelles le climat de sécurité psychologique pourrait être à la fois souhaitable et dévastateur justifient d'autres recherches sur les mécanismes et les conditions limites entre le climat de sécurité psychologique et ses retombées.

Enfin, les comparaisons interculturelles, entre les pays et les secteurs d'activité, des effets de la sécurité psychologique sur les performances, ainsi que des mécanismes sous-jacents expliquant ces effets, justifient de nouvelles recherches. À cet effet, des études portant sur des équipes ou des organisations de différents pays permettraient de déterminer si et comment le degré de sécurité psychologique diffère d'un pays à l'autre, et de quelle façon ses antécédents et ses retombées varient (Edmondson et Bransby, 2023). Il est important de noter qu'il existe peu de données sur les différences dans les déterminants et les retombées de la sécurité psychologique entre les groupes démographiques, tels que la race et le sexe, ce qui mériterait également des études supplémentaires (Edmondson et Bransby, 2023).

## Conclusion

En raison du contexte actuel d'incertitude et de changements qui accable les organisations contemporaines, la recherche sur la sécurité psychologique au travail a connu un essor considérable (Edmondson et Lei, 2014). De multiples études, qui ont été effectuées à divers niveaux d'analyse, dans différents secteurs d'activité et dans plusieurs nations, mettent en lumière le besoin humain de se sentir en sécurité au travail afin de se développer, d'apprendre, de contribuer et d'être performant dans un monde en évolution rapide. Étant donné le nombre croissant de relations de collaboration et d'interdépendances complexes en milieu de travail, la sécurité psychologique restera probablement un facteur important pour l'apprentissage et les performances à l'avenir.

La panoplie de retombées positives liées à la sécurité psychologique en milieu de travail confirme l'importance de comprendre clairement les facteurs qui contribuent à la sécurité psychologique ainsi que les bienfaits qu'elle apporte aux individus, aux équipes et aux organisations. De plus, il importe de bien comprendre les conditions dans lesquelles la sécurité psychologique a le plus d'influence. Cette compréhension favorisera l'instauration d'environnements de travail propices à la sécurité psychologique et, par conséquent, à maximiser les retombées bénéfiques pour les organisations.

## RÉFÉRENCES

- Akan, O. H., Jack, E. P. et Mehta, A. (2020). Concréscent conversation environment, psychological safety, and team effectiveness: examining a mediation model. *Team Performance Management: An International Journal*, 26(1/2), 29-51. <https://doi.org/10.1108/TPM-07-2019-0079>
- Appelbaum, N. P., Dow, A., Mazmanian, P. E., Jundt, D. K. et Appelbaum, E. N. (2016). The effects of power, leadership, and psychological safety on resident event reporting. *Medical Education*, 50(3), 343-350. <https://doi.org/10.1111/medu.12947>

- Ashford, S. J., Sutcliffe, K. M. et Christianson, M. K. (2009). Speaking up and speaking out: The leadership dynamics of voice in organizations. In Greenberg, J., et Edwards, M. S. (Eds.). *Voice and silence in organizations*. (pp. 175-202). Emerald Group Publishing.
- Atwal, A. et Caldwell, K. (2005). Do all health and social care professionals interact equally: a study of interactions in multidisciplinary teams in the United Kingdom. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 19(3), 268–73. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6712.2005.00338.x>
- Baer, M. et Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–68. <https://doi.org/10.1002/job.179>
- Bareil, C. (2009). Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements. *Gestion*, 34(4), 32-38. <https://doi.org/10.3917/riges.344.0032>
- Bani-Melhem, S., Shamsudin, F. M., Abukhait, R. M. et Quratulain, S. (2021). Paranoid personality and frontline employee's proactive work behaviours: a moderated mediation model of empathetic leadership and perceived psychological safety. *Journal of Service Theory and Practice*, 31(1), 113–35. <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2020-0104>
- Bezuijen, X. M., van Dam, K., van den Berg, P. T. et Thierry, H. (2010). How leaders stimulate employee learning: A leader-member exchange approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 673-693. <https://doi.org/10.1348/096317909X468099>
- Bienefeld, N. et Grote, G. (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*, 23(6), 930–945. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.808398>
- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R. et Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151–158. <https://doi.org/10.1037/a0024200>
- Brown, S. P. et Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81 (4), 358–368. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.358>
- Buljac-Samardžić, M., Dekker-van Doorn, C. et Van Wijngaarden, J. (2018). Detach yourself: The positive effect of psychological detachment on patient safety in long-term care. *Journal of Patient Safety*, 17(7), 490-496. <https://doi.org/10.1097/PTS.0000000000000479>
- Bunderson, J. S. et Boumgarden, P. (2010). Structure and learning in self-managed teams: Why “bureaucratic” teams can be better learners. *Organization Science*, 21(3), 609–624. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0483>
- Carmeli, A., Brueller, D. et Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81–98. <https://doi.org/10.1002/sres.932>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. et Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Castro, D. R., Anseel, F., Kluger, A. N., Lloyd, K. J. et Turjeman-Levi, Y. (2018). Mere listening effect on creativity and the mediating role of psychological safety. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 12(4), 489–502. <https://doi.org/10.1037/aca0000177>
- Cataldo, C.G., Raelin, J.D. et Lambert, M. (2009). Reinvigorating the struggling organization: the unification of Schein's oeuvre into a diagnostic model. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(1), 122-140. <https://doi.org/10.1177/0021886308328849>
- Cave, D., Pearson, H., Whitehead, P. et Rahim-Jamal, S. (2016). CENTRE: creating psychological safety in groups. *Clinical Teacher*, 13(6), 427-431. <https://doi.org/10.1111/tct.12465>
- Chandrasekaran, A. et Mishra, A. (2012). Task design, team context, and psychological safety: An empirical analysis of R&D projects in high technology organizations. *Production and Operations Management*, 21(6), 977–996. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2012.01329.x>





- Chen, C., Liao, J. et Wen, P. (2014). Why does formal mentoring matter? The mediating role of psychological safety and the moderating role of power distance orientation in the Chinese context. *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1112–1130. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.816861>
- Collins, C. J. et Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794671>
- Daniels, M. et Greguras, G. (2014). Exploring the nature of power distance: implications for micro- and macro-level theories, processes, and outcomes. *Journal of Management*, 40(5), 1202-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206314527131>
- De Clercq, D. et Rius, I. B. (2007). Organizational commitment in Mexican small and medium-sized firms: The role of work status, organizational climate, and entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Management*, 45(4), 467-490.
- Derickson, R., Fishman, J., Osatuke, K., Teclaw, R. et Ramsel, D. (2015). Psychological safety and error reporting within veterans health administration hospitals. *Journal of Patient Safety*, 11(1), 60-66. <https://www.jstor.org/stable/26633079>
- Detert, J. R., et Burrell 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), 461-88. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>
- Detert, J.R. et Trevino, L.K. (2010). Speaking up to higher-ups: how supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science* 21(1), 249-270. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0405>
- Dutton, J. et Heaphy, E. (2003). The power of high-quality relationships at work. *Positive Organizational Scholarship*, 263–278.
- Edmondson, A.C. et Bransby, D.P. (2023). Psychological safety comes of age: observed themes in an established literature. *Annual review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55-78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Edmondson, A. C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: group and organizational influences on the detection and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), 5-28.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization Science*, 13(2), 128-146. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.2.128.530>
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: how team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00386>
- Edmondson, A. C. (2011). Strategies for learning from failure. *Harvard business review*, 89(4), 48-55.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C. et Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Fleštea, A. M., Curșeu, P. L. et Fodor, O. C. (2017). The bittersweet effect of power disparity: Implications for emergent states in collaborative multi-party systems. *Journal of Managerial Psychology*, 32(5), 401-416. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2016-0289>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. et Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165. <http://dx.doi.org/10.1111/peps.12183>
- Friedman, R., Chi, S. C. et Liu, L. A. (2006). An expectancy model of Chinese–American differences in conflict-avoiding. *Journal of International Business Studies*, 37, 76-91. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400172>



- Gonzalez, K., Tillman, C.J. et Holmes, J. J. (2020). Coming home: Why veterans with disabilities withhold workplace accommodation requests. *Human Relations*, 73(10), 1439-1466. <https://doi.org/10.1177/0018726719875810>
- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L. et Peiró, J. M. (2009). Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 511-536. <https://doi.org/10.1348/096317908X370025>
- Graen, G. B. et Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Gu, Q., Wang, G. G. et Wang, L. (2013). Social capital and innovation in R&D teams: The mediating roles of psychological safety and learning from mistakes. *R&D Management*, 43(2), 89-102. <https://doi.org/10.1111/radm.12002>
- Halbesleben, J. R. B. et Rathert, C. (2008). The role of continuous quality improvement and psychological safety in predicting work-arounds. *Health Care Management Review*, 33(2), 134-144. <https://doi.org/10.1097/01.HMR.0000304505.04932.62>
- Han, Y., Hao, P., Yang, B. et Liu, W. (2017). How leaders' transparent behavior influences employee creativity: the mediating roles of psychological safety and ability to focus attention. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), 335-44. <https://doi.org/10.1177/1548051816670306>
- Hassan, S. et Jiang, Z. (2021). Facilitating learning to improve performance of law enforcement workgroups: the role of inclusive leadership behavior. *International Public Management Journal*, 24(1), 106-130. <https://doi.org/10.1080/10967494.2019.1680465>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hora, S., Lemoine, G.J., Xu, N. et Shalley, C.E. (2021). Unlocking and closing the gender gap in creative performance: a multilevel model. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 297-312. <https://doi.org/10.1002/job.2500>
- Hsiung, H. et Tsai, W. (2017). The joint moderating effects of activated negative moods and group voice climate on the relationship between power distance orientation and employee voice behavior. *Applied Psychology*, 66(3), 487-514. <https://doi.org/10.1111/apps.12096>
- Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H. et Wang, D. (2018). Exploring the influence of ethical leadership on voice behavior: how leader-member exchange, psychological safety and psychological empowerment influence employees' willingness to speak out. *Frontiers in psychology*, 9, 1718. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01718>
- Huang, C. C. et Jiang, P. C. (2012). Exploring the psychological safety of R&D teams: An empirical analysis in Taiwan. *Journal of Management & Organization*, 18(2), 175-192. <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.2.175>
- Iqbal, A., Latif, K.F. et Ahmad, M.S. (2020). Servant leadership and employee innovative behaviour: exploring psychological pathways. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 813-827. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2019-0474>
- Ito, A., Sato, K., Yumoto, Y., Sasaki, M. et Ogata, Y. (2022). A concept analysis of psychological safety: further understanding for application to health care. *Nursing Open*, 9, 467-489. <https://doi.org/10.1002/nop2.1086>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kirkman, B., Chen, G., Farh, J., Chen, Z. et Lowe, K. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: a cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 744-764. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43669971>
- LaMontagne, A. D., Martin, A., Page, K. M., Reavley, N. J., Noblet, A. J., Milner, A. J., ... et Smith, P. M. (2014). Workplace mental health: Developing an integrated intervention approach. *BMC Psychiatry*, 14(1), 131. <https://doi.org/10.1186/594-1471-244X-14-131>
- Leroy, H., Dierynck, B., Anseel, F., Simons, T., Halbesleben, J. R. B. et McCaughey, D. (2012). Behavioral integrity for safety, priority of safety, psychological safety, and patient safety: A team-level study. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1273-1281. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0030076>



- Liang, J., Farh, C. I. C. et Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Liu, W., Zhang, P., Liao, J., Hao, P. et Mao, J. (2016). Abusive supervision and employee creativity: The mediating role of psychological safety and organizational identification. *Management Decision*, 54(1), 130-147. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2013-0443>
- Liu, W., Zhu, R. et Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189-202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.014>
- Mao, J., Chiang, J. T., Chen, L., Wu, Y. et Wang, J. (2019). Feeling safe? A conservation of resources perspective examining the interactive effect of leader competence and leader self-serving behaviour on team performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 52-73. <https://doi.org/10.1111/joop.12233>
- Martinez, W., Etchegaray, J. M., Thomas, E. J. et al. (2015). Speaking up about patient safety concerns and unprofessional behaviour among residents: validation of two scales. *BMJ Quality & Safety*, 24(11), 671-80. <http://dx.doi.org/10.1136/bmjqs-2015-004253>
- May, D. R., Gilson, R. L. et Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Moake, T. R., Nahyun, O. et Steele, C. R. (2019). The importance of team psychological safety climate for enhancing younger team members' innovation-related behaviors in South Korea. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 19(3), 353-368. <https://doi.org/10.1177/1470595819887192>
- 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>
- Morrow, S. L., McGonagle, A. K., Dove-Steinkamp, M. L., Walker Jr, C.T, Marmet, M. et Barnes Farrell, J. L. (2010). Relationships between psychological safety climate facets and safety behavior in the rail industry: A dominance analysis. *Accident Analysis and Prevention*, 42(5), 1460-1467. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2009.08.011>
- Mura, M., Lettieri, E., Radaelli, G. et Spiller, N. (2016). Behavioural operations in healthcare: a knowledge sharing perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(10), 1222-1246. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2015-0234>
- Nembhard, I. M. et Edmondson, A. (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*, 27(7), 941-966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Nembhard, I. M. et Edmondson, A. C. (2011). Psychological safety: A foundation for speaking up, collaboration, and experimentation. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 491-504). Oxford University Press.
- Newman, A., Donohue, R. et Eva, N. (2017). Psychological safety: a systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- O'Donovan, R., De Brún, A. et McAuliffe, E. (2021). Healthcare professionals experience of psychological safety, voice, and silence. *Frontiers in Psychology*, 12, 626689. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.626689>
- O'Donovan, R. et McAuliffe, E. (2020). A systematic review exploring the content and outcomes of interventions to improve psychological safety, speaking up and voice behaviour. *BMC Health Services Research*, 20, 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-4931-2>
- O'Leary, D. F. (2016). Exploring the importance of team psychological safety in the development of two interprofessional teams. *Journal of Interprofessional Care*, 30(1), 29-34. <https://doi.org/10.3109/13561820.2015.1072142>
- Pacheco, D.C., Moniz, A.I. et Calderira, S.N. (2015). Silence in organizations and psychological safety: a literature review. *European Scientific Journal*, 293-308. <http://hdl.handle.net/10400.3/3725>

- Palanski, M. E. et Vogelgesang, G. R. (2011). Virtuous creativity: The effects of leader behavioural integrity on follower creative thinking and risk taking. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(3), 259-269. <https://doi.org/10.1002/cjas.219>
- Pearsall, M. J. et Ellis, A. P. J. (2011). Thick as thieves: The effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 401-411. <https://doi.org/10.1037/a0021503>
- Pearce, J. et Gregersen, H. (1991). Task interdependence and extrarole behavior: a test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 838-844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.838>
- 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>
- Raes, E., Decuyper, S., Lismont, B., Van den Bossche, P., Kyndt, E., Demeyere, S. et Dochy, F. (2013). Facilitating team learning through transformational leadership. *Instructional Science*, 41, 287-305. <https://doi.org/10.1007/s11251-012-9228-3>
- Rathert, C., Ishqaidif, G. et May, D. R. (2009). Improving work environments in health care: Test of a theoretical framework. *Health Care Management Review*, 34(4), 334-343. <https://doi.org/10.1097/HMR.0b013e3181abce2b>
- Remtulla, R., Hagana, A., Houbby, N., Ruparell, K., Aojula, N. et al. (2021). Exploring the barriers and facilitators of psychological safety in primary care teams: a qualitative study. *BMC Health Services Research*, 21, 269. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06232-7>
- Rondeau, A. (2009). L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes. *Télescope*, 14(3), 1-12.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K. et Peng, A. C. Y. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871. <https://doi.org/10.1037/a0022625>
- Schein, E. H. et Bennis, W. (1965). *Personal and organizational change through group methods*. Wiley
- Schein, E. H. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *MIT Sloan Management Review*, 34, 85-92.
- Schulte, M., Cohen, N. A. et Klein, K. J. (2012). The coevolution of network ties and perceptions of team psychological safety. *Organization Science*, 23(2), 564-581. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0582>
- Shen, Y., Tuuli, M. M., Xia, B., Koh, T. Y. et Rowlinson, S. (2015). Toward a model for forming psychological safety climate in construction project management. *International Journal of Project Management*, 33(1), 223-235. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.009>
- Sher, A., Gul, S., Riaz, M.K. et Naeem, M. (2019). Psychological safety: a cross-level study of a higher educational institute (HEI). *Journal of Management Sciences*, 6(1), 30-49. <https://doi.org/10.20547/jms.2014.1906103>
- Siemsen, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S. et Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), 429-447. <https://doi.org/10.1287/msom.1080.0233>
- Simons, T. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science*, 13(1), 18-35. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.18.543>
- Singh, B., Winkel, D. E. et Selvarajan, T. T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 242-263. <https://doi.org/10.1111/joop.12015>
- Spreitzer, G. M. et Porath, C. (2014). Self-determination as a nutriment for thriving: building an integrative model of human growth at work. In Gagné, M. (Eds). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (pp. 245-258). Oxford University Press.
- Stühlinger, M., Schmutz, J. B., Gudela, G., Dunja, N. et Domenica, F. (2021). To get vaccinated or not? Psychological safety as a catalyst for the alignment between individual beliefs and behavior. *Group & Organization Management*, 46(1), 38-69. <https://doi.org/10.1177/1059601120983964>



- Sundu, M., Sagbas, M. et Erdogan, F.A. (2022). The impact of leader-member exchange on psychological safety in the period of Covid-19. *Journal of Positive School Psychology*, 6(7), 2107-2118.
- Svibovich, A. (2020). *Understanding positive organizational change through social construct of psychological safety: an intrapersonal level perspective*. 58<sup>th</sup> International Scientific Conference on Economic and Social Development, Budapest, 04-05 September 2020.
- True, G., Stewart, G.L., Lampman, M., Pelak, M. et Solimeo, S.L. (2014). Teamwork and delegation in medical homes: primary care staff perspectives in the Veterans Health Administration. *Journal of General Internal Medicine*, 29(2), 632-639. <https://doi.org/10.1007/s11606-013-2666-z>
- Tu, Y., Lu, X., Choi, J.N. et Guo, W. (2019). Ethical leadership and team-level creativity: mediation of psychological safety climate and moderation of supervisor support for creativity. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 551-565. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3839-9>
- Ulloa, B. C. R. et Adams, S. G. (2004). Attitude toward teamwork and effective teaming. *Team Performance Management*, 10(7/8), 145-151. <https://doi.org/10.1108/13527590410569869>
- 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. <https://doi.org/10.5465/256902>
- Wang, X., Guchait, P. et Paşamehmetoğlu, A. (2020). Tolerating errors in hospitality organizations: relationships with learning behavior, error reporting and service recovery performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2635-2655. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2020-0001>
- Weaver, B., Kirk-Brown, A., Goodwin, D. et Oxley, J. (2022). Psychosocial safety behaviour: a scoping review of behaviour-based approaches to workplace psychosocial safety. *Journal of Safety Research*, 84, 33-40. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2022.10.006>
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (p. 309-333). Wiley.
- Wilkens, R. et London, M. (2006). Relationships between climate, process, and performance in continuous quality improvement groups. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 510-523. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.05.005>
- Zhang, Y. X., Fang, Y. L., Wei, K. K. et Chen, H. P. (2010). Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities. *International Journal of Information Management*, 30(5), 425-436. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.02.003>
- Zhang, Y. et Wan, M. (2021). The double-edged sword effect of psychological safety climate: a theoretical framework. *Team Performance Management: An International Journal*, 27(5/6), 377-390. <https://doi.org/10.1108/TPM-01-2021-0005>
- Zeng, H., Zhao, L. et Zhao, Y. (2020). Inclusive leadership and take-charge behavior: Roles of psychological safety and thriving at work. *Frontiers in Psychology*, 11(62), 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00062>