

Université de Montréal

**Le rôle de la gestion des conflits basée sur la coopération en regard
des dimensions de l'efficacité des équipes de travail**

par
Emmanuelle Cyr

École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de maîtrise
en relations industrielles

Mai, 2006

©, Emmanuelle Cyr, 2006



HD

4815

054

2006

V.025

AVIS

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

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

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

NOTICE

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

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

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

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Le rôle de la gestion des conflits basée sur la coopération en
regard des dimensions de l'efficacité des équipes de travail

présenté par :

Emmanuelle Cyr

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Marcel Simard

.....
Président-rapporteur

Vincent Rousseau

.....
Directeur de recherche

Michel Brossard

.....
Membre du jury

Résumé

Depuis les dernières années, plusieurs organisations ont implanté des équipes de travail dans leur milieu afin d'augmenter leur efficacité. Compte tenu que les conflits au sein de ces équipes sont pratiquement inévitables, les membres ont tout intérêt à s'efforcer de les gérer pour réaliser efficacement leur tâche et assurer le succès de leur équipe. Le but de cette recherche est de savoir quelle influence la gestion des conflits basée sur la coopération exerce sur les dimensions d'efficacité des équipes de travail que sont le rendement, la viabilité et la qualité de l'expérience groupale. Cette étude vise également à vérifier si ces relations peuvent être modérées par l'interdépendance des équipiers face à la tâche, le caractère routinier de la tâche et la taille de l'équipe. Les résultats montrent que la gestion des conflits basée sur la coopération peut avoir un effet positif et significatif sur le rendement et la qualité de l'expérience groupale. Cependant, il n'y a aucun lien significatif entre la gestion des conflits basée sur la coopération et la viabilité de l'équipe. Par ailleurs, seulement le caractère routinier de la tâche vient modérer la relation entre la gestion des conflits basée sur la coopération et le rendement de l'équipe. En somme, cette recherche contribue à mieux comprendre le rôle de la gestion des conflits basée sur la coopération en regard de l'efficacité des équipes de travail.

Mots clés : équipes de travail, gestion de conflits, efficacité, interdépendance, caractère routinier de la tâche, taille de l'équipe

Abstract

In the last years, many organizations implanted work teams in their work environment to increase their effectiveness. Inevitably, conflicts can set in these teams so, members must be able to manage it to do their tasks and be successful. The goal of this research is to know what is the impact of cooperative conflict management on dimensions of team effectiveness, namely performance, viability and quality of group experience. Moreover, this study verifies if those relations can be moderated by members's interdependence, task routineness and team size. The results show that cooperative conflict management has a positive and significant effect on performance and quality of group experience. However, there is no significant link between cooperative conflict management and viability. Otherwise, only task routineness moderates the relationship between cooperative conflict management and team performance. This research contributes to a better understanding of cooperative conflict management with regards to team effectiveness.

Key words: work teams, conflict management, effectiveness, interdependence, task routineness, team size.

Table des matières

Résumé	iii
Abstract	iv
Table des matières	v
Liste des tableaux	vi
Liste des figures	vii
Remerciements	viii

Introduction	1
---------------------------	----------

Chapitre 1 : Contexte théorique et état des connaissances	3
--	----------

1.1 Les équipes de travail	3
1.1.1 Définition de la notion d'équipe de travail	3
1.1.2 L'état de la situation des équipes en milieu de travail (Canada, Québec et ailleurs dans le monde)	5
1.1.3 Avantages et inconvénients des équipes de travail pour les organisations et pour les individus	7
1.2 La gestion des conflits	9
1.2.1 Les conflits dans les équipes	9
1.2.2 Définition de la gestion des conflits et les principales stratégies	12
1.3 L'efficacité des équipes de travail	16
1.3.1 Les dimensions de l'efficacité des équipes de travail	17
1.4 Bilan des recherches traitant du lien entre la gestion des conflits basée sur la coopération et les dimensions d'efficacité des équipes de travail	19
1.4.1 Les variables modératrices	22
1.5 Modèle d'analyse	27
1.6 Hypothèses de recherche	29

Chapitre 2 : Méthodologie	31
--	-----------

2.1 Devis de recherche	31
2.2 Participants	32

2.3	Matériel	32
2.4	Déroulement de la recherche.....	35
2.5	Aspects déontologiques.....	35

Chapitre 3 : Présentation des résultats36

3.1	Analyses préliminaires.....	36
3.1.1	Agrégation des données	37
3.1.2	Analyse de fidélité.....	38
3.1.3	Statistiques descriptives	39
3.1.4	Les corrélations	40
3.2	Vérification des hypothèses	42
3.2.1	Vérification des hypothèses relatives aux effets principaux de la gestion des conflits basée sur la coopération	43
3.2.2	Vérification des effets modérateurs	44

Chapitre 4 : Discussion50

4.1	Discussion des résultats	50
4.1.1	L'effet de la gestion des conflits basée sur la coopération en regard du rendement, de la viabilité et de la qualité de l'expérience groupale	50
4.1.2	Les hypothèses de modération	53
4.2	Limites de l'étude.....	59
4.3	Pistes de recherche futures	60
4.4	Implications pour la pratique	62

Conclusion.....65

Références68

Annexe77

Liste des tableaux

Tableau I :	Agrégation des données.....	38
Tableau II :	Analyse de fidélité (alpha de Cronbach).....	39
Tableau III :	Matrice des corrélations (coefficient de Pearson).....	41
Tableau IV :	Régression multiple des relations entre la gestion des conflits basée sur la coopération et les dimensions de l'efficacité	43
Tableau V :	Régression multiple hiérarchique concernant l'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers face à la tâche.....	46
Tableau VI :	Régression multiple hiérarchique concernant l'effet modérateur du caractère routinier de la tâche	47
Tableau VII :	Régression multiple hiérarchique concernant l'effet modérateur de la taille de l'équipe	49
Tableau VIII :	Items relatifs à chacune des variables	78

Liste des figures

Figure 1 : Modèle d'analyse.....	28
Figure 2 : Graphique de l'effet de modération du caractère routinier de la tâche.....	48

Remerciements

Tout d'abord, j'aimerais remercier mon directeur de recherche, Vincent Rousseau, pour son dévouement, sa patience, ses encouragements et sa passion de la psychologie industrielle. Je tiens également à remercier monsieur Normand Poulet pour ses précieux conseils. Un gros merci à ma famille et à mon copain pour leurs encouragements et leur soutien. Finalement, un merci particulier à mon amie Julie pour avoir su trouver les bons mots au bon moment.

Introduction

Depuis les années 70, les organisations ont réalisé de nombreux changements pour s'adapter à un contexte socioéconomique de plus en plus exigeant (Boyer, 1997). En effet, l'ouverture des frontières, la concurrence mondiale, la déréglementation et les nouvelles technologies ont incité les entreprises à hausser leur niveau d'efficacité (Roy, 1999). Afin de survivre dans un tel contexte, les entreprises se doivent d'augmenter leur productivité, d'améliorer la qualité de leurs produits/services et de réduire leurs coûts de production (Pfeffer et Veiga, 1999).

Afin d'accroître leur efficacité, plusieurs organisations ont adopté de nouvelles formes d'organisation du travail (Osterman, 2000). L'une de ces pratiques est l'utilisation des équipes de travail. Or, il n'est pas toujours facile pour les membres d'une équipe de travailler en harmonie. Ils ne choisissent pas leurs collègues et ils ont leurs propres valeurs, opinions et méthodes de travail (Jehn, 1995), ce qui a pour effet de favoriser l'émergence de conflits. Selon Thomas (1976), le conflit est un phénomène qui peut avoir des effets autant constructifs que destructifs, tout dépend du style de gestion qui est choisi pour le régler. Étant donné que les conflits sont pratiquement inévitables, les équipiers ont tout intérêt à s'efforcer de les gérer adéquatement afin de réaliser efficacement leur tâche et d'assurer le succès de leur équipe. En d'autres termes, une meilleure gestion des conflits pourrait accroître l'efficacité des équipes de travail.

Dans cette recherche, nous nous questionnons à savoir quelle influence la gestion des conflits basée sur la coopération exerce-t-elle sur les dimensions d'efficacité des équipes de travail? Cette question de recherche touche de près le champ des relations industrielles. En effet, le marché devenant de plus en plus compétitif, plusieurs entreprises ont introduit des équipes de travail dans le but d'accroître leur efficacité. Il importe donc de préciser les effets de cette façon de gérer les conflits sur les dimensions de l'efficacité des équipes de travail. De plus, les travailleurs faisant

partie d'équipes et les gestionnaires qui doivent gérer les équipes de travail seront confrontés tôt ou tard à des conflits. En conséquence, une meilleure compréhension du processus de gestion des conflits est susceptible de permettre aux membres d'accroître l'efficacité de leur équipe de travail.

Ce mémoire comprend quatre chapitres. Dans le premier chapitre, nous aborderons plus en détail ce que sont les équipes de travail, la notion de conflit et les différentes stratégies pour le gérer, ainsi que les dimensions d'efficacité des équipes de travail. Par la suite, nous ferons le bilan des recherches traitant des relations entre la gestion des conflits basée sur la coopération et les dimensions d'efficacité des équipes de travail. Puis, nous présenterons les variables modératrices susceptibles d'influencer ces relations. Aussi, notre modèle de recherche sera présenté et les hypothèses s'y rattachant. Le deuxième chapitre sera consacré à la présentation des aspects méthodologiques de cette recherche. Ensuite, nous exposerons l'analyse des résultats dans le troisième chapitre. Finalement, nous discuterons de ces résultats dans le quatrième chapitre ainsi que les contributions attendues, les limites et les éventuelles applications pratiques de cette étude.

Chapitre 1 : Contexte théorique et état des connaissances

Dans ce chapitre, nous aborderons tout d'abord le phénomène des équipes de travail. Nous expliquerons aussi la gestion des conflits et les dimensions de l'efficacité des équipes de travail. Nous détaillerons le bilan des recherches traitant du lien entre la gestion des conflits basée sur la coopération et les dimensions d'efficacité des équipes de travail. Puis, nous présenterons notre modèle d'analyse ainsi que les hypothèses de recherche.

1.1 Les équipes de travail

Les équipes de travail étant le niveau d'analyse de notre recherche, il apparaît important de bien mettre en contexte ce concept afin d'en saisir les subtilités. Or, compte tenu de la grande utilisation du terme « équipe » dans les organisations, il convient tout d'abord de bien définir cette notion. Ensuite, afin de saisir la portée de la présence des équipes de travail, nous présenterons l'ampleur du phénomène en milieu organisationnel, ainsi que les avantages et les inconvénients des équipes de travail pour les entreprises et les membres.

1.1.1 Définition de la notion d'équipe de travail

Une équipe de travail est un ensemble formel d'au moins deux individus interdépendants et collectivement responsables en regard de l'accomplissement d'une ou de plusieurs tâches définies par l'organisation (Rousseau, 2003). Certaines caractéristiques permettent d'identifier les équipes de travail. Premièrement, une équipe de travail est une entité sociale enracinée dans une organisation où elle effectue des tâches contribuant à atteindre les objectifs de celle-ci. Deuxièmement, la principale fonction de l'équipe est de produire un bien ou un service pour des individus (Rousseau, 2003). Ainsi, les membres sont collectivement responsables de

la tâche à effectuer (Savoie et Brunet, 2000). Troisièmement, les équipiers entretiennent des relations avec les individus se situant tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation (clients et fournisseurs) (West, Borrill et Unsworth, 1998). Conséquemment, les membres travaillent dans un environnement où d'autres acteurs entretiennent des attentes envers eux et vis-à-vis desquels ils ont des droits et des obligations (Savoie et Brunet, 2000). Finalement, les équipiers doivent interagir et partager des ressources entre eux pour effectuer leur tâche, car les membres sont généralement dépendants les uns et les autres en ce qui a trait à la réalisation de la tâche (Rousseau, 2003).

Dans les organisations, en plus des équipes de travail, il existe d'autres formes de regroupements d'individus, tels que des comités santé-sécurité, des cercles de qualité, des groupes de résolution de problèmes, des groupes d'amélioration continue dans les programmes de qualité, des secteurs ou des départements (Doré, 1995). Cependant, ces autres formes de regroupements ne constituent pas des équipes de travail telles que définies dans cette recherche. En effet, ces regroupements sont des groupes parallèles aux équipes de travail, car ils ne sont pas formés en fonction du processus de transformation d'un bien ou d'un service propre à l'organisation (Rousseau, 2003; Sundstrom, DeMeuse et Futrell, 1990).

Il convient également de mentionner que le niveau d'autonomie des équipes de travail peut varier d'une à l'autre. La notion d'autonomie fait référence à l'habilitation (*empowerment*) et au pouvoir accordé à l'équipe de travail (Levine et Moreland, 1990). Selon Savoie et Brunet (2000), le degré d'autonomie est l'un des critères de référence pour différencier les types d'équipes de travail. Il est possible de dégager trois types d'équipes de travail, à savoir l'équipe traditionnelle, l'équipe semi-autonome et l'équipe autonome. Tout d'abord, l'équipe traditionnelle est une équipe où les membres sont supervisés individuellement par un chef immédiat. Le niveau d'autonomie de ce type d'équipe est à peu près nul, parce que les décisions sont prises par le supérieur immédiat de sorte que les équipiers sont surtout confinés à un

rôle d'exécution. En ce qui concerne l'équipe semi-autonome, elle est composée de membres qui sont « collectivement responsables, en permanence, d'une séquence complète de travail dans un processus de production d'un bien ou d'un service destiné à des individus. Les équipes sont imputables de leurs résultats et les membres de l'équipe assument, à l'intérieur de certaines limites, des fonctions de gestion en plus d'accomplir leurs tâches de production » (Roy, Guindon, Bergeron, Fortier et Giroux, 1998, p.2). Les équipes de travail japonaises comme par exemple, les kanbans japonais, se retrouvent dans cette catégorie (Aoki, 1986). Ces équipes sont grandement associées aux techniques de production et à l'amélioration de la qualité des produits (Abernathy, 1982). De plus, les kanbans reposent sur la participation personnelle et l'idée selon laquelle la discipline est plus efficace lorsqu'elle est imposée par les pairs que par la hiérarchie (Aoki, 1986). Finalement, l'équipe autonome ou autogérée dispose de toutes les responsabilités ayant trait à l'organisation et à l'exécution du travail et choisit son responsable (Savoie et Brunet, 2000). Cependant, ce ne sont pas toutes les équipes autonomes qui choisissent, de manière formelle, un responsable. Par contre, cela peut faire partie des fonctions de gestion de l'équipe. Ce type d'équipe représente le niveau le plus élevé d'autonomie dont les membres peuvent disposer. Pour les fins de la présente étude, nous prenons en considération la documentation relative aux équipes de travail quel que soit leur niveau d'autonomie.

1.1.2 L'état de la situation des équipes en milieu de travail (Canada, Québec et ailleurs dans le monde)

Dans cette section, il sera question de l'état de la situation des équipes de travail au Canada, au Québec et dans d'autres pays. Long (1989) expose les résultats d'une enquête menée en 1985 sur neuf modèles d'innovation en milieu de travail, dont les équipes semi-autonomes. Sur un échantillon de 5000 entreprises canadiennes, un nombre de 946 firmes représentant toutes les régions du Canada et provenant de tous

les secteurs industriels, sauf l'industrie du bâtiment et l'administration publique, ont donné des réponses valables. L'étude montre que les équipes semi-autonomes ont augmenté en popularité dans les années 70, mais ont piqué du nez en 1983. Cependant, ce type d'équipes se retrouvent surtout dans des entreprises de services (23,2%), de finances (17,4%) et de ventes au détail (16,7%). Quant à Roy et Saint-Jacques (2003), ils présentent une recension des écrits sur l'ampleur du phénomène des équipes de travail à différents endroits dans le monde. En 1993, au Canada, 18% des organisations interrogées disent utiliser des équipes semi-autonomes (Betcherman et al., 1994). Cependant, ce taux augmente au Québec. En effet, en 1997, 28% des répondants ont affirmé avoir ce type d'équipes de travail dans leur établissement (Tremblay, Rondeau et Hamelin, 1997).

Aux États-Unis, en 1997, une recherche a été effectuée dans le but d'estimer la présence des équipes de travail semi-autonomes dans les organisations (Devine et al., 1999). Pour les fins de cette étude, deux groupes ont été constitués. Le premier groupe a été formé à partir d'une banque de six millions d'entreprises américaines. Le second groupe a été constitué auprès d'organisations reconnues pour l'utilisation d'équipes. Devine et al. (1999) ont chiffré l'utilisation des équipes à 48% pour l'échantillon au hasard et à 88% pour l'échantillon ciblé. Une autre recherche provenant du *Center for the Study of Work Teams* prévoyait pour l'année 2000 que 80% des entreprises du Fortune 500 auraient la moitié de leurs employés qui travailleraient en équipes (Joinson, 1999).

En Allemagne, 60 à 70% des entreprises ont implanté des équipes de travail (Stawowy et Luczak, 2000). Par contre, seulement 2% de ces équipes seraient des équipes semi-autonomes, tandis que les autres seraient des équipes de production avec très peu d'autonomie. Quant au Royaume-Uni, une étude du *Workplace Employee Relations Survey* menée en 1998, signale que 65% des entreprises interrogées confirment que la majorité des employés travaillent au sein d'équipes formelles de travail (Bacon et Blyton, 2000). Cependant, seulement 3% des cas

ressemblent à des équipes semi-autonomes. En Australie, selon une étude effectuée par Clifford et Sohal (1998), 80% des entreprises ayant retourné leur questionnaire ont répondu que le travail d'équipe fait partie de leur mission et avaient instauré un mode d'organisation en équipes. Dans cette étude, les entreprises parlaient d'équipes autonomes, mais selon les critères, il s'agissait plutôt d'équipes semi-autonomes.

En somme, ces différentes études révèlent que bon nombre d'organisations mettent en place des équipes de travail. Certains auteurs vont même jusqu'à mentionner que l'implantation d'équipes de travail constitue l'une des transformations les plus importantes dans les organisations (Reilly et McGourty, 1998). Cependant, les résultats de ces sondages peuvent biaiser l'état réel de la situation des équipes en milieu de travail. En effet, les principales limites de ces études sont l'échantillonnage, le faible taux de réponse et l'absence de définition claire du concept d'équipes de travail. Souvent, les études s'adressent à un certain groupe d'entreprises, donc cela ne permet pas d'avoir une situation représentative de l'ensemble des organisations du pays. Ensuite, le concept d'équipes n'est pas défini de façon claire ce qui peut limiter le niveau de l'analyse et l'interprétation des résultats étant donnée l'omniprésence du terme « équipe » dans les entreprises (Roy et Saint-Jacques, 2003).

1.1.3 Avantages et inconvénients des équipes de travail pour les organisations et pour les individus

Plusieurs avantages se rattachent à l'utilisation des équipes de travail dans les organisations. Mohrman, Cohen et Mohrman (1995) énumèrent, sur la base d'une recension des écrits, neuf avantages à implanter des équipes de travail dans les organisations. Ainsi, les équipes de travail permettent : 1) de véhiculer la stratégie de l'organisation, 2) de livrer des produits ou des services à un meilleur coût tout en conservant un haut niveau de qualité, 3) de favoriser les apprentissages entre les membres de l'organisation, 4) de faciliter la coordination des activités entre les

départements ou services par la création d'équipes multi-fonctionnelles (*cross-functional teams*), 5) d'effectuer avec plus de facilité les processus de réingénierie, 6) de minimiser les pertes de temps dans la production, 7) d'innover grâce à la mise en commun des idées des équipiers, 8) de faciliter le partage de l'information, et 9) aux organisations dont la structure est aplatie de contrôler, de coordonner et de diriger plus facilement le travail des individus que si ces derniers travaillent de manière isolée.

Les individus aussi retirent certains avantages à travailler en équipes. Selon la recension de Doré (1995), le travail en équipe permet aux membres d'augmenter leur satisfaction au travail, de réduire les problèmes reliés à la santé et sécurité, de diminuer leur taux d'absentéisme et d'avoir une plus grande flexibilité dans la réalisation de la tâche. Batt (2004) indique que les travailleurs faisant partie d'équipes de travail (équipes autonomes et semi-autonomes) ont une perception positive de leur liberté de décision, de leur sécurité d'emploi et de leur satisfaction.

Néanmoins, certaines recherches montrent des aspects négatifs du travail en équipe. Le fait de travailler en équipe peut entraîner une augmentation de la charge de travail (Minssen, 1995, tel que rapporté dans Mierlo, Rutte, Seinen et Kompier, 2001). En effet, les gestionnaires sont portés à donner davantage de tâches et de responsabilités aux individus faisant partie d'une équipe. Un autre aspect négatif attribué aux équipes de travail est la flânerie sociale (*social loafing*). Ce phénomène renvoie à la tendance des individus à fournir moins d'efforts lorsqu'ils travaillent en groupe que lorsqu'ils doivent répondre individuellement de leurs actes (Liden, Wayne, Jaworski et Bennett, 2004). Un autre inconvénient est le fait que les conflits sont considérés comme inévitables au sein des équipes en raison de la complexité et de l'interdépendance de la vie organisationnelle (Alper, Tjosvold, Law, 2000; Jehn, 1995; Thomas, 1976). En effet, les membres doivent résoudre les conflits en tenant compte des personnalités, rôles et habitudes de chacun, ainsi que des procédures de l'entreprise, la qualité du travail et des horaires. De plus, selon l'étude de cas réalisée

par Barker (1993), certains équipiers peuvent exercer des pressions indues sur d'autres afin que ces derniers accomplissent plus rapidement leurs tâches. Ces pressions nuiraient aux relations sociales entre les membres de l'équipe.

Tout compte fait, les équipes de travail peuvent procurer énormément d'avantages aux organisations et aux travailleurs, cependant il existe des inconvénients. Il faut donc que les équipes apprennent à bien se gérer en tenant compte des facteurs intérieurs et extérieurs afin d'éviter les désagréments, d'où l'importance, entre autres, d'une gestion des conflits efficace.

1.2 La gestion des conflits

L'apparition de conflits à l'intérieur d'une équipe est, selon certains auteurs (Jehn, 1995; Rousseau, 2003), pratiquement inévitable lorsque les équipiers doivent travailler conjointement pour exécuter une tâche commune. Étant donné la présence croissante des équipes de travail dans les milieux organisationnels, il devient indispensable que les équipiers gèrent efficacement leurs conflits afin de ne pas avoir d'effets néfastes sur l'équipe et sur l'organisation (Tjosvold, 1998). Dans les paragraphes qui suivent, nous aborderons plus en détail la notion de conflits dans les équipes, la définition de la gestion de conflits et ces principales stratégies ainsi que la gestion de conflits basée sur la coopération.

1.2.1 Les conflits dans les équipes

Bien que travailler en équipe apporte de nombreux avantages autant pour les organisations que pour les équipiers, il n'en demeure pas moins que des conflits peuvent éclater au sein de l'équipe de travail. Plusieurs définitions du conflit ont été énoncées au fil des recherches. Deutsch (1973) définit le conflit comme étant des activités incompatibles où les actions d'une personne interfèrent avec celles des

autres. Jehn (1995) décrit le conflit comme les perceptions des parties engagées qui maintiennent des points de vue différents ou qui ont des incompatibilités interpersonnelles. Quant à De Dreu et Weingart (2003), ils définissent le conflit comme étant un processus où il y a une perception de différences ou de réelles différences qui amènent une tension entre les membres d'une équipe. Malgré le fait que la définition du conflit peut varier d'un auteur à l'autre, la notion d'incompatibilité, de différence entre deux parties semble centrale dans le concept de conflit.

En 1976, Thomas présente un modèle dans le but d'expliquer le processus conflictuel. Tout d'abord, un conflit émerge lorsqu'un individu se sent frustré à cause des actions d'un autre individu. Plus spécifiquement, ce sentiment de frustration apparaît lorsqu'un individu perçoit que l'autre entre en interférence avec ses intérêts. Ainsi, par réaction, la frustration peut amener les individus à poser des gestes négatifs. En effet, plusieurs comportements peuvent en découler : ressentir du désagrément, ignorer une requête, insulter, faire interférence à la production, rivaliser, enfreindre les normes, ignorer les sentiments des autres, etc. (Thomas, 1976). Par conséquent, ce sentiment de frustration fait en sorte d'engendrer le conflit qu'il soit relationnel ou relié à la tâche.

Les conflits survenant entre les équipiers peuvent se regrouper selon deux types, soit le conflit relationnel et le conflit relié à la tâche. Jehn (1995) décrit le conflit relationnel (*relationship conflict*) comme étant l'existence d'incompatibilités entre les membres d'un groupe. Les goûts personnels, les valeurs, les préférences politiques et l'approche interpersonnelle (manière d'agir avec les autres) des équipiers peuvent faire en sorte de déclencher des mésententes dans l'équipe de travail (De Dreu et Weingart, 2003). Ce type de conflits entraîne de la tension, de l'animosité et des désagréments au sein de l'équipe rendant ainsi difficile l'exécution et l'achèvement de la tâche (De Dreu et Weingart, 2003; Jehn, 1995). Ils sont plus difficiles à gérer et ils ont tendance à durer plus longtemps (Appelbaum, Abdallah et Shapiro, 1999). De

plus, les équipiers vivant avec des conflits relationnels à l'intérieur de l'équipe de travail sont plus frustrés, car ces conflits engendrent généralement des réactions négatives comme la peur et l'anxiété et diminuent la satisfaction à l'égard de l'expérience groupale (Jehn, 1995; Jehn et Mannix, 2001).

Les conflits liés à la tâche (*task conflict*) émergent lorsqu'il y a des désaccords entre les équipiers à propos du contenu du travail à accomplir (Jehn, 1995). Plus spécifiquement, ces conflits concernent les différences de points de vue, d'idées et d'opinions en regard de la distribution des ressources, des procédures et des politiques de l'organisation et de l'interprétation du travail à accomplir (De Dreu et Weingart, 2003; Jehn, 1995). Ce type de conflits peut aussi apporter son lot de problèmes dans l'équipe de travail comme de la tension, de l'hostilité et de la frustration (Amason et Schweiger, 1994; Jehn, 1995). En conséquence, les équipiers sont moins à l'aise à travailler au sein de l'équipe et cela a un impact majeur sur leur volonté de travailler de nouveau ensemble. Cependant, les résultats de l'étude de Ragan, Schweiger et Sandberg (1986) indiquent que les membres d'une équipe qui ont un haut niveau de consensus pour gérer les problèmes liés à la tâche, se disent plus satisfaits et souhaitent rester dans l'équipe contrairement aux membres où le niveau de dissension est élevé. Donc, il est préférable de gérer les conflits liés à la tâche de manière constructive afin que ceux-ci ne dégénèrent pas en conflits relationnels (Appelbaum, Abdallah et Shapiro, 1999).

Il est à mentionner qu'un troisième type de conflit est ressorti de l'étude de Jehn (1997) : le conflit lié au processus (*process conflict*). Ce type de conflit fait davantage référence aux mésententes liées à la manière d'effectuer le travail, à la répartition des tâches ou des ressources. Il exclut tout ce qui ne touche pas directement l'exécution du travail comme les procédures et politiques de l'organisation, de même que les différents points de vue et les opinions des équipiers. Par contre, certains auteurs ne différencient pas ce type de conflit et celui lié à la tâche (Ayoko, Härtel et Callan, 2002; De Dreu et Weingart, 2003; Tjosvold, Hui,

Ding, et Hu, 2003). En effet, ils incluent toujours dans le conflit relié à la tâche la distribution des ressources et des tâches, ainsi que la manière d'effectuer la tâche.

Le conflit peut avoir des effets négatifs, mais certaines recherches (Deutsch, 1973; Tjosvold, 1997) indiquent qu'un faible niveau de désaccords peut être bénéfique. Ainsi, les équipiers sont amenés à confronter leurs problèmes, à s'ouvrir à de nouvelles perspectives et à augmenter leur créativité (Deutsch, 1973; Tjosvold, 1997). Par contre, De Dreu et Weingart (2003) soulignent que lorsqu'il y a un conflit relationnel, la satisfaction et la performance des membres risquent d'en souffrir, d'où l'importance de trouver des stratégies afin de minimiser les effets de ce genre de conflits. En ce qui a trait aux conflits reliés à la tâche, ces auteurs soutiennent que la performance de l'équipe peut augmenter si le conflit est géré de manière constructive et que l'équipe possède un haut niveau d'ouverture, une sécurité psychologique et une confiance groupale. Bref, une gestion appropriée des conflits peut accroître la santé et l'efficacité de l'équipe (Richard, 1995). De même, lorsque les équipes parviennent à gérer plus efficacement leurs conflits, ils peuvent mettre davantage d'emphase sur la tâche à accomplir (Argote et McGrath, 1996; Gladstein, 1984).

1.2.2 Définition de la gestion des conflits et les principales stratégies

Dans la présente section, nous définirons la gestion des conflits et nous aborderons les stratégies s'y rattachant. Aussi, nous discuterons davantage de la gestion des conflits basée sur la coopération puisqu'elle est susceptible de favoriser l'efficacité des équipes de travail.

Pour les fins de la présente recherche, nous définissons la gestion des conflits comme le degré auquel les équipiers cherchent à s'adapter à leurs divergences réelles ou potentielles en regard de leurs préférences, de leurs valeurs ou de leurs intérêts. Toutefois, à la lecture des études recensées, il est possible de constater que les auteurs

ne définissent pas spécifiquement la gestion des conflits (ex. : Alper, Tjosvold et Law, 2000; Ayoko, Härtel et Callan, 2002; De Dreu et Van Vianen, 2001; Tjosvold, Hui et Yu, 2003). Afin d'expliquer ce qu'est la gestion des conflits, la plupart des auteurs font référence à la théorie de Deutsch (1973) selon laquelle les conflits peuvent se régler de manière coopérative ou compétitive. Deutsch (1990) soutient que si le conflit est pris en main de manière coopérative ou compétitive, cela aura un impact différent sur la dynamique et sur les résultats du conflit (Alper et al., 2000). D'une part, si le conflit est géré de façon coopérative, les parties sont plus flexibles, les attentes sont positives et le processus de gestion des conflits est mutuellement bénéfique en renforçant le sentiment d'efficacité des membres de l'équipe. D'autre part, si le conflit est géré de manière compétitive, la communication est inflexible et biaisée. Dans cette situation, la solution est généralement imposée par la partie ayant le plus de pouvoir. De plus, les équipiers auront des doutes quant à leur capacité de pouvoir résoudre les conflits dans l'avenir.

Par ailleurs, il est important pour une équipe de posséder une bonne gestion des conflits. En effet, Alper et al. (2000) considèrent qu'une gestion efficace des conflits dans l'équipe permet aux membres de surmonter les difficultés et ainsi de passer plus de temps à la réalisation de la tâche.

Plusieurs auteurs se sont intéressés aux stratégies de gestion de conflits (ex. : Alper et al., 2000; De Dreu et Van Vianen, 2001; Thomas, 1992). Ceux-ci ont plus particulièrement porté leur attention sur trois stratégies, soit l'évitement, la compétition et la coopération. L'évitement est une stratégie qui consiste à fuir la situation conflictuelle. Dans ce cas-là, une partie ignore ou néglige ses propres intérêts et ceux de l'autre partie (Thomas, 1992). Cette stratégie ne permet pas à proprement parler de résoudre le conflit. En ce qui concerne les conflits relationnels, De Dreu et Van Vianen (2001) soutiennent que l'évitement est une bonne stratégie à utiliser puisque la gestion de ces conflits fait en sorte de détourner les équipiers de la

tâche à réaliser. Par contre, les conflits liés à la tâche doivent être résolus, sinon il y aura une baisse de productivité et de satisfaction au sein de l'équipe.

La partie qui utilise une stratégie de compétition met l'accent sur ses propres intérêts et cherche une solution au détriment des autres. Cette stratégie est souvent appelée « gagnant-perdant ». La compétition fait en sorte d'enfermer les parties dans une spirale de conflits (Deutsch, 1973). Étant donné que la confiance et la bienveillance des équipiers sont minées, l'utilisation de cette stratégie ne procure pas des résultats favorables à l'équipe.

La stratégie de coopération vise à satisfaire toutes les parties en présence et intègre les positions de chacun (De Dreu et Van Vianen, 2001). Elle permet l'échange d'idées et de perspectives de la part des membres afin de trouver une solution efficace et avantageuse pour tous (Alper, Tjosvold et Law, 2000). Cette stratégie permet d'augmenter la satisfaction et le sentiment d'efficacité entre les équipiers, de réduire la probabilité de conflits futurs et d'assurer une meilleure atteinte des buts (Tjosvold, 1997).

À ces trois stratégies de gestion des conflits, nous pouvons aussi ajouter les stratégies d'accommodation et de compromis. La stratégie d'accommodation permet de satisfaire les intérêts d'une partie plutôt que l'autre. Cette approche peut représenter une tentative d'atteindre le but de l'autre partie en sacrifiant le sien (Thomas, 1992). Quant à la stratégie de compromis, elle implique que les deux parties doivent faire des sacrifices pour résoudre le conflit. Le compromis permet de satisfaire en partie les intérêts des deux parties (Thomas, 1992). Ces deux stratégies font en sorte de ne pas satisfaire complètement les parties.

Nous pouvons donc constater qu'il existe plusieurs stratégies de gestion des conflits. Cependant, seule la gestion des conflits basée sur la coopération vise à satisfaire totalement toutes les parties en présence. Cette stratégie est susceptible d'apporter

plusieurs effets positifs sur les membres et l'efficacité des équipes de travail. En conséquence, nous concentrerons notre étude sur la gestion de conflits basée sur la coopération.

1.2.2.1 Gestion des conflits basée sur la coopération

Les auteurs décrivent la gestion des conflits basée sur la coopération comme étant une gestion où, dans une situation de conflit, tous les individus se rassemblent afin de trouver des solutions qui satisferont tous les participants (De Dreu et Van Vianen, 2001). Quant à Rousseau (2003), il définit la gestion des conflits basée sur la coopération comme : « le degré auquel les équipiers cherchent à concilier de façon constructive leurs divergences réelles ou potentielles en regard de leurs préférences, de leurs valeurs ou de leurs intérêts » (p.61). Il faut noter qu'il y a plusieurs appellations pour désigner la gestion des conflits basée sur la coopération, telles que l'approche intégrative, la stratégie gagnant-gagnant, la collaboration et l'approche coopérative (Alper et al., 2000; Kuhn et Poole, 2000; Thomas, 1992).

Selon la théorie de coopération et de compétition, Deutsch (1973) souligne que si le conflit est géré de manière coopérative cela aura un effet bénéfique sur la dynamique et les résultats du conflit. Il soutient que les membres peuvent mettre l'emphasis sur des buts coopératifs. En se fixant de tels buts, les équipiers impliqués dans le conflit considèrent que le succès de l'un contribue au succès de l'autre. Ainsi, ils voient le conflit comme un problème mutuel qui, pour être réglé, implique de trouver une solution commune. L'atteinte d'un but coopératif nécessite un partage d'informations et une ouverture dans la discussion qui aide les individus à développer des solutions mutuellement bénéfiques. Le sentiment d'efficacité entre les membres de l'équipe est renforcé et permet de gérer les conflits avec succès. De plus, Carnevale et Probst (1998) ont montré que cette stratégie fait en sorte que les équipiers sont plus flexibles et créatifs lors de la résolution de problèmes.

1.3 L'efficacité des équipes de travail

Avant d'élaborer sur les dimensions d'efficacité sélectionnées, il est important de spécifier que le jugement est à la base de la notion d'efficacité. Selon Beaudin et Savoie (1995), ce jugement est porté par ceux qui sont justifiés de le faire que ce soit au niveau du produit ou des résultats de l'équipe. Tous les acteurs gravitant autour de l'équipe peuvent juger de l'efficacité de celle-ci que ce soit les équipiers, le supérieur immédiat, les utilisateurs de produits et de services, les fournisseurs et la direction de l'organisation (Brodbeck, 1996). Afin de mesurer l'efficacité de l'équipe, l'acteur doit recourir à des normes, qui lui serviront de balises et qui l'aideront ainsi à porter un jugement sur la réalité. Il y a principalement deux approches qui guident le choix des dimensions d'efficacité de l'équipe de travail. La première est l'approche politique (*power approach*), c'est-à-dire que la coalition dominante de l'organisation (les gestionnaires, les superviseurs) utilise ses propres valeurs pour choisir les dimensions d'efficacité. La seconde approche est basée sur le principe de justice sociale qui reflète les valeurs des acteurs ayant le moins d'influence dans l'organisation comme les membres de l'équipe et les clients. Ces approches peuvent être combinées afin d'analyser l'efficacité des équipes de manière systémique en tenant compte des acteurs concernés par le travail des membres. Par conséquent, les équipiers, le supérieur immédiat de l'équipe, les clients, les fournisseurs, la direction de l'organisation et les autres équipes qui sont en contact avec l'équipe qui effectue le travail sont aussi en droit de porter un jugement sur l'efficacité de celle-ci. À cet égard, la présente recherche s'inscrit dans cette troisième approche. En effet, l'efficacité est envisagée selon une perspective multidimensionnelle où certaines dimensions concernent davantage les équipiers et d'autres renvoient davantage aux supérieurs immédiats.

Selon Brodbeck (1996), il est important de faire une distinction entre la performance et l'efficacité des équipes. En fait, la performance est l'ensemble des conduites, des façons d'agir ou d'être pertinentes afin d'atteindre les buts de l'équipe. Ces conduites

ou façons d'agir ou d'être font référence à la motivation au travail, les connaissances et habiletés apportées pour effectuer la tâche et les stratégies de performance collectives utilisées par l'équipe pour leurs propres besoins ou pour les autres. L'efficacité, quant à elle, est le degré auquel les résultats de performance approchent les buts fixés à l'équipe. En conséquence, bien que certains auteurs parlent de performance et d'efficacité de manière indifférenciée, ces deux notions s'avèrent distinctes sur le plan conceptuel.

1.3.1 Les dimensions de l'efficacité des équipes de travail

Les critères d'efficacité peuvent se regrouper selon quatre dimensions, soit le rendement, la qualité de l'expérience groupale, la viabilité et l'innovation de l'équipe (Savoie et Beaudin, 1995; West, Borrill et Unsworth, 1998).

Tout d'abord, le rendement peut se définir comme « le degré auquel l'extrait de l'équipe satisfait les normes de quantité, de qualité, de synchronisme des constituants qui reçoivent, évaluent et utilisent cet extrait » (Beaudin et Savoie, 1995, p.194). Le rendement est la dimension de l'efficacité dans laquelle nous retrouvons le plus de critères mesurables et observables. Les gains de productivité, la rapidité de production, la qualité de production ou de rentabilité et la réalisation de la tâche de l'équipe sont des exemples de critères du rendement (Beaudin et Savoie, 1995).

La qualité de l'expérience groupale est une autre dimension de l'efficacité des équipes de travail. Hackman (1990) définit cette dimension comme le degré auquel l'expérience de groupe contribue au bien-être et à la croissance personnelle des membres. La satisfaction au travail, la qualité de vie, le soutien au travail et la croissance professionnelle sont des indicateurs de la qualité de l'expérience groupale (Beaudin et Savoie, 1995). En d'autres termes, cette dimension est l'apport de l'équipe à ses membres (Beaudin et Savoie, 1995). Hackman (1992) indique que les

relations entre les membres d'une équipe ont un fort impact sur leur satisfaction. En effet, l'équipe offre des contacts sociaux, valorise l'estime personnelle et présente d'autres récompenses sociales comme le soutien des membres (Hackman, 1992).

Une autre dimension d'efficacité est la viabilité des équipes de travail. Cette dimension peut se définir comme la capacité des membres de l'équipe de travailler ensemble dans l'avenir (Jehn, 1995; Vigil-King, 2000; West, Borrill et Unsworth, 1998). Étant donné que sur le plan opérationnel il est difficile d'établir une projection de la survie d'une équipe, certains auteurs, tels que Rousseau (2003) et Savoie et Beaudin (1995), définissent la viabilité comme « le degré auquel les membres parviennent à s'adapter aux changements affectant leur équipe » (Rousseau, 2003, p.106). Plusieurs changements peuvent survenir lors de l'exécution d'une tâche dans une équipe comme par exemple l'intégration d'un nouveau membre, l'arrivée de nouveaux équipements et l'application de nouvelles procédures (Argote et McGrath, 1993). Ainsi, l'adaptation d'une équipe à différents changements permet de juger de sa viabilité. Il est à mentionner que Beaudin et Savoie (1995) suggèrent également que l'engagement des membres envers l'équipe est une autre façon d'estimer la viabilité des équipes de travail.

L'innovation fait partie des dimensions d'efficacité des équipes de travail. Anderson et West (1996) définissent l'innovation comme le degré des membres de l'équipe à faciliter l'implantation de nouvelles pratiques dans l'équipe. Il y a deux composantes successives à la notion d'innovation : les idées générées et l'implantation de celles-ci. D'une part, le nombre et la qualité des idées innovatrices est le résultat des interactions, de la motivation et des connaissances et habiletés de l'équipe de travail. Les idées générées font partie du concept de la performance des équipes de travail. En effet, l'introduction d'idées, de processus ou de procédures fait en sorte de contribuer à la performance du groupe (West et Farr, 1989). D'autre part, la transformation des idées en nouveau produit, méthode ou service, c'est-à-dire l'implantation, fait partie des critères d'efficacité. Cependant, il faut mentionner qu'il

nous sera impossible de vérifier le rôle de la gestion des conflits basée sur la coopération en regard de l'innovation, car cette dernière n'est pas incluse dans les données secondaires sur lesquelles se base la présente étude.

Il est à mentionner que le rendement, la qualité de l'expérience groupale et la viabilité ont fait l'objet de recherches dans le passé, mais de manière inégale. En effet, le rendement de l'équipe et la qualité de l'expérience groupale ont été grandement étudiés (Brodbeck, 1996, Gladstein, 1984, van Mierlo, Rutte, Seinen et Kompier, 2001). La facilité de collecte des données en regard du rendement par des mesures informatisées ou mécanisées et l'existence de questionnaires déjà établis au sujet de la satisfaction au travail ou de la motivation des membres ont fait en sorte de simplifier les recherches portant sur ces deux dimensions (Beaudin et Savoie, 1995). Certaines études ont été aussi faites au sujet de la viabilité de l'équipe, mais en moins grand nombre que les deux autres dimensions. Dans la prochaine section, un bilan de recherche sera fait sur les liens entre la gestion des conflits basée sur la coopération et les trois dimensions d'efficacité des équipes de travail.

1.4 Bilan des recherches traitant du lien entre la gestion des conflits basée sur la coopération et les dimensions d'efficacité des équipes de travail

Dans cette section, nous présenterons le bilan des recherches traitant du lien entre la gestion des conflits basée sur la coopération et les dimensions d'efficacité des équipes de travail. Certaines de ces recherches ont montré une relation significative entre la stratégie de gestion des conflits basée sur la coopération et le rendement de l'équipe (Alper, Tjosvold et Law, 2000; Barker, Tjosvold et Andrews, 1988; De Dreu et Van Vianen, 2001). Les résultats de l'étude d'Alper et al. (2000) révèlent que les équipes qui adoptent une gestion coopérative de leurs conflits ont un rendement supérieur. Cette relation n'est pas directe : la croyance à bien gérer les conflits vient médiatiser l'effet entre la stratégie de gestion des conflits basée sur la coopération et le

rendement. Une autre étude (Lovelace, Shapiro et Weingart, 2001) indique qu'un environnement caractérisé par la coopération, où l'échange mutuel d'idées et la confiance entre les membres sont valorisés, avait comme impact de minimiser les effets négatifs des conflits reliés à la tâche sur le rendement de l'équipe. La recherche de Vigil-King (2000) a vérifié l'hypothèse voulant que les équipes utilisant des stratégies intégratives ont un meilleur rendement que celles n'utilisant pas cette stratégie. Elle arrive à la conclusion qu'il y a un lien significatif et positif entre la stratégie de coopération et le rendement.

Les études précédentes abordaient la gestion des conflits basée sur la coopération lors de conflits reliés à la tâche, mais qu'en est-il lorsque les conflits sont d'ordre relationnels? L'étude de De Dreu et Van Vianen (2001) portait spécifiquement sur les conflits relationnels dans les équipes de travail. Il est ressorti une relation significative et négative entre une gestion coopérative des conflits et le rendement de l'équipe. Les chercheurs fournissent deux explications à cette conclusion. La première explication est que le conflit relationnel fait en sorte qu'il est difficile pour tous les équipiers d'obtenir une satisfaction mutuelle lors de sa résolution. La seconde est que ce type de conflit éloigne les équipiers de la tâche, car ils se concentrent davantage sur leurs relations interpersonnelles. Il semble donc qu'à court terme, la stratégie d'évitement serait le meilleur moyen à adopter pour ce type de conflit.

Donc, avec les études présentées antérieurement, une gestion des conflits basée sur la coopération est susceptible d'influencer le rendement des équipes, parce qu'elle est caractérisée par la confiance et l'ouverture dans les équipes de travail (Vigil-King, 2000). En effet, cette stratégie implique plus d'ouverture dans la discussion et davantage de collaboration entre les membres (Kuhn et Poole, 2000). Lorsqu'il y a un conflit relié à la tâche, la gestion des conflits basée sur la coopération permet une meilleure compréhension du problème, car les membres échangent de l'information entre eux. Cet échange permet de générer des idées qui facilite la prise de décision et

permet d'augmenter le rendement (Pelled, Eisenhardt et Xin, 1999; Tjosvold, 1998). Pour ces raisons, la gestion des conflits basée sur la coopération est susceptible d'influencer le rendement des équipes.

Plusieurs études ont indiqué que la gestion des conflits basée sur la coopération peut avoir un impact positif sur la viabilité de l'équipe (Jehn, 1995; Vigil-King, 2000). En effet, Vigil-King (2000) montre qu'une stratégie de gestion des conflits plus coopérative est liée à un haut degré de viabilité. Jehn (1995) explique que plus les membres perçoivent des conflits relationnels, plus l'intention des équipiers de vouloir rester dans l'équipe est faible. Les conséquences négatives de ce type de conflits font en sorte de diminuer la viabilité de l'équipe. Alors, il s'avère important de gérer les conflits relationnels de manière coopérative afin d'éviter la dissolution de l'équipe. Les études de Jehn (1995) et de Vigil-King (2000) reposent sur une conception de la viabilité basée sur la capacité des équipiers à travailler ensemble dans l'avenir. Ces recherches portaient sur le lien positif entre la gestion des conflits basée sur la coopération et la viabilité. Cette relation nous porte donc à croire que si les membres s'estiment capable de travailler ensemble de nouveau, cela vient du fait qu'ils s'adaptent à différents changements au cours de la tâche à accomplir. Par contre, nous n'avons recensé aucune recherche scientifique traitant de la gestion des conflits basée sur la coopération et la viabilité définie en termes de capacité d'adaptation aux changements. Ces études nous portent donc à croire qu'une gestion des conflits basée sur la coopération aura un effet sur la viabilité de l'équipe.

En regard de la qualité de l'expérience groupale, il y a peu d'études qui ont mis en relation la gestion des conflits basée sur la coopération et cette dimension de l'efficacité. Les résultats de l'étude de Weider-Hatfield et Hatfield (1995) et Wall et Nolan (1986) révèlent qu'il y a une relation positive et significative entre une gestion de conflits coopérative et la satisfaction au travail. Des recherches ont été effectuées au sujet du climat de travail et de la satisfaction des travailleurs (Jackofsky et Slocum, 1988; Peiro, Gonzalez-Roma et Ramos, 1992). Il en est ressorti qu'un climat de

travail positif avec des tensions minimales augmente le niveau de satisfaction des membres de l'équipe. Une gestion des conflits basée sur la coopération implique d'avoir une plus grande ouverture dans la discussion et une plus grande coopération de la part des membres ce qui crée un climat de travail favorable (Kuhn et Poole, 2000). Nous sommes donc portés à croire que la gestion des conflits basée sur la coopération est susceptible d'améliorer la qualité de l'expérience groupale.

1.4.1 Les variables modératrices

À la lumière des recherches recensées au sujet de la gestion des conflits et des dimensions d'efficacité des équipes de travail, nous avons identifié trois variables qui pourraient modérer l'effet de la gestion des conflits basée sur la coopération et les dimensions d'efficacité (Gladstein, 1984; Jehn, 1995). Une variable modératrice est une variable qui affecte la direction et/ou la force de la relation entre deux variables (Baron et Kenny, 1986). Hackman et Morris (1975) précisent que pour comprendre les effets des actions des membres sur le rendement, il ne faut pas seulement tenir compte des interactions au sein de l'équipe, mais aussi des caractéristiques de la tâche. Ces caractéristiques de la tâche permettent de déterminer les comportements pouvant contribuer à l'efficacité des équipes de travail. De ce fait, l'interdépendance des équipiers face à la tâche et le caractère routinier de la tâche sont deux caractéristiques de la tâche pouvant intervenir à titre de variables modératrices. De plus, nous considérons le rôle d'une troisième variable modératrice soit la taille de l'équipe.

1.4.1.1 L'interdépendance des équipiers face à la tâche

L'interdépendance des équipiers face à la tâche fait référence à l'interaction et à la dépendance mutuelle des équipiers requises à l'accomplissement de la tâche (Shea et

Guzzo, 1987). L'interdépendance peut varier selon un continuum allant de faible à élevé. Afin d'illustrer cette notion, certains auteurs présentent quatre niveaux d'interdépendance, à savoir l'interdépendance commune, l'interdépendance séquentielle, l'interdépendance réciproque et l'interdépendance multiple (Thompson, 1967; Van de Ven, Delbeck et Koenig, 1976). L'interdépendance commune est le niveau où l'interdépendance entre les équipiers est à son minimum. Les équipiers accomplissent leur tâche indépendamment des autres. Chacun des membres de l'équipe complète entièrement sa tâche et l'ajoute à celle des autres. Dans ce cas-ci, le rendement d'une équipe correspond à la somme des rendements individuels. L'interdépendance séquentielle a un degré d'interdépendance plus élevé. En effet, dans cette situation d'interdépendance, un équipier doit réaliser son travail avant qu'un autre puisse accomplir le sien. L'exécution du travail se fait selon un ordre linéaire, c'est-à-dire que les membres de l'équipe ont des rôles différents et doivent effectuer différentes parties de la tâche les uns après les autres. Ce niveau d'interdépendance correspond à une chaîne de montage. L'interdépendance réciproque fait référence à un travail qui est organisé de manière partagée ou itérative. L'organisation du travail est séquentielle, mais le travail circule dans les deux sens. En d'autres termes, l'extrait du travailleur A devient l'intrant de B et vice versa. Le dernier niveau de l'interdépendance est l'interdépendance multiple. Puisque les échanges sont simultanés et multi-directionnels cela fait en sorte que l'interdépendance atteint son niveau maximum. Le travail est alors fait de façon conjointe et simultanément par les membres de l'équipe. Un exemple qui démontre bien ce type d'interdépendance est une équipe de chirurgie. Bref, même si l'interdépendance fait partie prenante de la définition des équipes de travail, elle peut varier d'une équipe à l'autre selon la nature de la tâche.

L'effet modérateur de l'interdépendance face à la tâche sur la relation entre la gestion des conflits basée sur la coopération et les dimensions de l'efficacité se manifesterait comme suit : plus l'interdépendance des membres de l'équipe est élevée, plus la gestion des conflits basée sur la coopération est reliée fortement au rendement, à la

viabilité de l'équipe, ainsi qu'à la qualité de l'expérience groupale (Gladstein, 1984; Jehn, 1995). En effet, lorsque l'interdépendance est à un niveau élevé, les interactions entre les équipiers sont plus nombreuses et plus intenses, ce qui augmente la possibilité de voir apparaître des conflits au sein de l'équipe (Jehn, 1995). Les membres doivent alors gérer les conflits afin que la situation ne dégénère pas et que la tâche soit effectuée avec succès. Lorsque l'interdépendance est à un niveau faible, les équipiers travaillent davantage individuellement sur la tâche. Les conflits sont donc moins susceptibles de nuire à l'efficacité des équipes (Jehn, 1995). Ainsi, la gestion des conflits basée sur la coopération devrait être reliée faiblement aux dimensions d'efficacité des équipes de travail. Aucune recherche recensée ne vérifie empiriquement l'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers face à la tâche sur les relations entre la gestion des conflits basée sur la coopération et les dimensions de l'efficacité.

1.4.1.2 Le caractère routinier de la tâche

Le caractère routinier de la tâche est une autre variable pouvant modérer les relations entre la gestion des conflits basée sur la coopération et les dimensions d'efficacité des équipes de travail. Cette caractéristique de la tâche d'une équipe peut varier selon un continuum dont les pôles sont « tâche routinière » et « tâche non routinière ». Une tâche routinière est caractérisée par un bas niveau de variabilité de la tâche (Gladstein, 1984). En effet, le processus de la tâche est ordonné et répétitif, ce qui fait en sorte que le résultat est prévisible (Hall, 1972; Thompson, 1967). De plus, les membres de l'équipe peuvent employer une procédure d'opérations standardisée, ce qui fait en sorte que la discussion au niveau de la méthode de travail n'est pas nécessaire (Gladstein, 1984). La tâche non routinière ou complexe, quant à elle, se distingue par une complexité de la tâche, un grand degré d'imprévu, des procédures peu nombreuses et un nombre élevé de problèmes à résoudre.

Certains auteurs (Kuhn et Poole, 2000) désignent cette caractéristique de la tâche par l'appellation « complexité de la tâche ». Cependant, il faut préciser que ces deux étiquettes s'avèrent l'inverse l'une de l'autre sur le plan conceptuel. Kuhn et Poole (2000) définissent la complexité de la tâche par le nombre de buts qu'a le groupe, par le nombre de chemins (*paths*) qui est pris pour atteindre ces buts et le degré de coopération requis pour accomplir la tâche. Cette définition intègre la définition de l'interdépendance des équipiers face à la tâche ce qui n'est pas le cas pour la définition du caractère routinier de la tâche. De ce fait, nous faisons une distinction conceptuelle entre les deux définitions, soit le caractère routinier de la tâche et la complexité de la tâche. Pour les fins de cette recherche nous prenons en considération la définition du caractère routinier de la tâche.

L'effet modérateur du caractère routinier de la tâche aurait un effet positif sur les relations entre la gestion des conflits basée sur la coopération et les dimensions de l'efficacité. À la lumière des études recensées, cet effet irait comme suit : plus le caractère routinier de la tâche est élevé, plus la gestion des conflits basée sur la coopération est reliée faiblement au rendement, à la viabilité de l'équipe, ainsi qu'à la qualité de l'expérience groupale (Gladstein, 1984; Jehn, 1995; Kuhn et Poole, 2000). Lorsque le caractère routinier de la tâche est à un niveau élevé, le processus de la tâche est répétitif et ordonné. La présence de conflits ferait en sorte de détourner les équipiers de leurs tâches (Jehn, 1995). De plus, si la tâche est simple, les discussions pour régler un conflit relié à cette tâche ne sont pas nécessaires puisque les membres peuvent se baser sur des procédures d'opérations standardisées. Lorsque l'équipe travaille bien sur des tâches routinières, des débats substantiels sur le processus de l'exécution de la tâche et les buts diminuent la productivité. Pour ces raisons, la gestion des conflits lors de tâches routinières peut être moins importante que lors de tâches complexes. Lorsque le caractère routinier de la tâche est à un bas niveau, les équipiers instaurent eux-mêmes des procédures pour effectuer leurs tâches. Lorsque la tâche est complexe, il y a davantage de conflits qui sont susceptibles d'émerger, parce que les membres doivent discuter des différents aspects entourant la réalisation

du travail. En conséquence, pour être efficace, ils devront gérer adéquatement ces conflits. Il est à noter que nous n'avons trouvé aucune recherche qui traite de l'effet des conflits relationnels en présence de tâches routinières ou non. L'effet modérateur du caractère routinier de la tâche entre la gestion des conflits basée sur la coopération et les dimensions de l'efficacité n'a pas été vérifié empiriquement dans aucune des études recensées.

1.4.1.3 La taille de l'équipe

Une autre variable pouvant modérer les relations entre la gestion des conflits basée sur la coopération et les dimensions d'efficacité des équipes de travail est la taille de l'équipe. Nous pouvons définir la taille de l'équipe par le nombre d'équipiers faisant partie de l'équipe (Gladstein, 1984). Certaines recherches montrent que la taille de l'équipe peut avoir des incidences sur le fonctionnement des équipes de travail. Une étude effectuée en regard du bien-être individuel a montré que la taille de l'équipe relative est associée positivement à la satisfaction des employés au niveau du groupe (Campion, Medsker et Higgs, 1993). Cependant, d'autres recherches suggèrent que dans les petits groupes qui ont de meilleures interactions, la taille de l'équipe n'a pas d'effet direct sur le bien-être des membres, mais affecte la coopération à l'intérieur de l'équipe (Gladstein, 1984; Stahelski et Tsukuda, 1990). Toutefois, de très petites équipes (2 ou 3 équipiers) peuvent manquer de diversité de points de vue et de perspectives nécessaires à l'innovation (Jackson, 1996). Par contre, de très grandes équipes (12 ou 13 équipiers) peuvent devenir ardues à gérer ce qui peut rendre difficile les interactions, les échanges et la participation dans l'équipe (Poulton, 1995). Poulton et West (1995) ont montré que les grandes équipes sont associées à un pauvre fonctionnement d'équipe, où les objectifs sont moins clairs et où la participation, la qualité et l'innovation sont à un bas niveau.

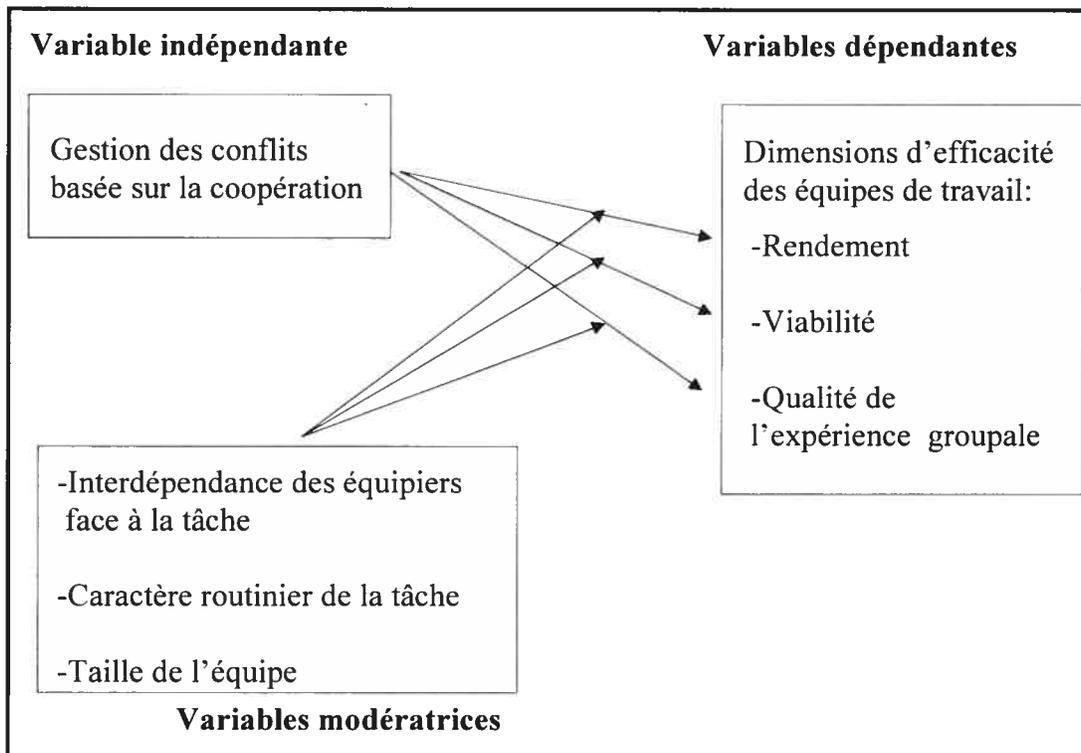
La taille de l'équipe modérerait la relation entre la gestion des conflits basée sur la coopération et les dimensions de l'efficacité comme suit : plus la taille de l'équipe est petite, plus la gestion des conflits basée sur la coopération est reliée fortement au rendement, à la viabilité de l'équipe, ainsi qu'à la qualité de l'expérience groupale (Campion et al., 1993; Gladstein, 1984). Lorsque la taille de l'équipe est plus petite, l'interaction entre les membres est plus grande. Si un conflit apparaît, les membres doivent le gérer afin que la situation ne dégénère pas et que la tâche soit accomplie avec succès (Jehn, 1995). Lorsque la taille de l'équipe est grande, il devient plus difficile de coordonner les actions des membres. Le consensus est alors difficile à obtenir de la part de tous les membres (Carral, Forrester, Dawson et West, 2001). De plus, lorsque la taille de l'équipe est grande, les membres ont tendance à moins participer (Farmer et Roth, 1998). Par conséquent, il est probable qu'ils offrent moins de collaboration lors d'un conflit. En effet, la collaboration nécessite plus de coordination et de travail de la part des membres. Ainsi, les conflits seraient plus faciles à gérer de manière coopérative lorsqu'il y a peu de membres impliqués que lorsqu'il y en a un grand nombre. La gestion des conflits basée sur la coopération devrait être reliée fortement aux dimensions d'efficacité des équipes de travail lorsque la taille de l'équipe est plus petite. Aucune recherche recensée ne teste empiriquement l'effet modérateur de la taille de l'équipe sur les relations entre la gestion des conflits basée sur la coopération et les dimensions de l'efficacité.

1.5 Modèle d'analyse

À la lumière des recherches recensées, nous proposons un modèle d'analyse visant à approfondir les relations entre la gestion des conflits basée sur la coopération (variable indépendante) et les dimensions d'efficacité des équipes de travail, soit le rendement, la viabilité et la qualité de l'expérience groupale (variables dépendantes). De plus, les études scientifiques nous permettent d'avancer que les relations entre la gestion des conflits basée sur la coopération et les dimensions de l'efficacité sont

susceptibles d'être modulées par l'interdépendance des équipiers face à la tâche, le caractère routinier de la tâche et la taille de l'équipe (voir figure 1).

Figure 1 : Modèle d'analyse



Le modèle d'analyse représente les variables que nous serons en mesure d'étudier compte tenu que la présente recherche est basée sur des données secondaires. Cependant, la revue de littérature dégage d'autres variables qui auraient pu être prises en compte dans notre modèle. En effet, l'innovation est une dimension de l'efficacité qui aurait pu figurée comme variable dépendante. De plus, les types de conflits tels les conflits reliés à la tâche et relationnels auraient pu être inclus dans les variables modératrices.

1.6 Hypothèses de recherche

Une série d'hypothèses de recherche résultent du modèle d'analyse présenté précédemment. Les trois premières hypothèses concernent les relations entre la gestion des conflits basée sur la coopération et les dimensions de l'efficacité (le rendement, la viabilité et la qualité de l'expérience groupale).

Hypothèse 1 : Plus la gestion des conflits basée sur la coopération est utilisée, plus le rendement des équipes est élevé.

Hypothèse 2 : Plus la gestion des conflits basée sur la coopération est utilisée, plus la viabilité des équipes est élevée.

Hypothèse 3 : Plus la gestion des conflits basée sur la coopération est utilisée, plus la qualité de l'expérience groupale des équipes est élevée.

Les hypothèses suivantes portent sur l'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers face à la tâche, le caractère routinier de la tâche et la taille de l'équipe sur les relations entre la gestion des conflits basée sur la coopération et les trois dimensions de l'efficacité soit le rendement, la viabilité, ainsi que la qualité de l'expérience groupale.

Hypothèses concernant l'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers face à la tâche

Hypothèse 4 : L'interdépendance des équipiers face à la tâche renforce la relation entre la gestion des conflits basée sur la coopération et le rendement des équipes.

Hypothèse 5 : L'interdépendance des équipiers face à la tâche renforce la relation entre la gestion des conflits basée sur la coopération et la viabilité des équipes.

Hypothèse 6 : L'interdépendance des équipiers face à la tâche renforce la relation entre la gestion des conflits basée sur la coopération et la qualité de l'expérience groupale des équipes.

Hypothèses concernant l'effet modérateur du caractère routinier de la tâche

Hypothèse 7 : Le caractère routinier de la tâche affaiblit la relation entre la gestion des conflits basée sur la coopération et le rendement des équipes.

Hypothèse 8 : Le caractère routinier de la tâche affaiblit la relation entre la gestion des conflits basée sur la coopération et la viabilité des équipes.

Hypothèse 9 : Le caractère routinier de la tâche affaiblit la relation entre la gestion des conflits basée sur la coopération et la qualité de l'expérience groupale des équipes.

Hypothèses concernant l'effet modérateur de la taille de l'équipe

Hypothèse 10 : Plus la taille de l'équipe est petite, plus la relation entre la gestion des conflits basée sur la coopération et le rendement des équipes est renforcée.

Hypothèse 11 : Plus la taille de l'équipe est petite, plus la relation entre la gestion des conflits basée sur la coopération et la viabilité des équipes est renforcée.

Hypothèse 12 : Plus la taille de l'équipe est petite, plus la relation entre la gestion des conflits basée sur la coopération et la qualité de l'expérience groupale des équipes est renforcée.

Chapitre 2 : Méthodologie

Dans ce chapitre, nous verrons plus particulièrement les aspects méthodologiques. Il est à mentionner que cette recherche est effectuée à partir d'une base de données provenant d'une étude réalisée par Vincent Rousseau, professeur à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Il s'agit donc de données secondaires, puisque les informations ont été rassemblées pour des fins autres que pour la présente recherche. Dans ce chapitre, nous aborderons le devis de recherche, les caractéristiques de l'échantillon, les mesures utilisées, le déroulement et les aspects déontologiques de celle-ci.

2.1 Devis de recherche

Pour vérifier les hypothèses de la recherche, la méthodologie utilisée est de nature corrélationnelle et transversale. La présente étude est corrélationnelle puisqu'elle « essaie d'analyser les relations entre les différents événements qu'il mesure » (Robert, 1988, p.51). De ce fait, nous tenterons de déterminer des liens selon les différentes variables. Cette méthode ne permet pas d'établir des relations de causalité avec certitude. Cette recherche est aussi transversale, c'est-à-dire que les données ont été recueillies lors d'un seul temps de mesure (Robert, 1988). Il n'est donc pas possible d'établir l'évolution des variables dans le temps. Une approche de nature corrélationnelle et transversale fait partie de la méthode descriptive. Cette dernière a pour objet « de décrire un état pour documenter, de façon fiable, une situation » (Gauthier, 2002).

2.2 Participants

Pour les fins de cette recherche, 395 équipiers faisant partie de 75 équipes ont été interrogés. Ces équipes proviennent de treize organisations publiques (44%) et privées (56%) oeuvrant au Québec. La taille des équipes varie entre 2 et 22 membres. Le taux de participation total se situe à 84,6% et le taux de participation par équipe varie entre 50,0 et 100,0% (moyenne = 89,8% et écart type = 15,0%). Pour être considéré comme membre d'une équipe, deux critères ont été pris en considération. Premièrement, un individu devait travailler avec les autres membres depuis au moins trois mois. Deuxièmement, l'individu devait travailler durant au moins 40% de la période de travail de l'équipe (ex. : un individu travaillant à temps plein doit travailler au moins deux jours sur cinq à la tâche d'équipe). Ces deux critères permettent de s'assurer que les individus sont des membres à part entière et que par conséquent, ils peuvent évaluer convenablement leur équipe. De plus, le supérieur immédiat de chacune des 75 équipes de travail a collaboré à l'étude. Il est entendu par supérieur immédiat, un individu en position d'autorité par rapport aux équipiers et ayant la responsabilité du bon fonctionnement de l'équipe. Afin de s'assurer que cet individu puisse évaluer convenablement le rendement et la viabilité de son équipe, il devait occuper son poste depuis au moins six mois.

2.3 Matériel

Les données ont été recueillies à l'aide des questionnaires administrés aux membres faisant partie des équipes ainsi qu'à leur supérieur immédiat. En utilisant une échelle de type Likert en cinq points (1 = pas du tout vrai et 5 = tout à fait vrai), les participants devaient indiquer dans quelle mesure les items étaient vrais. Les membres se prononçaient sur la gestion des conflits, la qualité de l'expérience groupale et les caractéristiques de la tâche. Les gestionnaires évaluaient, quant à eux, le rendement et la viabilité de l'équipe. Les questionnaires ont été élaborés par un

comité d'experts formé de deux professeurs d'université ayant comme champ d'expertise l'efficacité des équipes de travail et de trois étudiants au doctorat réalisant leur thèse sur des problématiques concernant les équipes de travail. Les items des variables à l'étude sont présentés en annexe.

Gestion des conflits basée sur la coopération. La mesure de la gestion des conflits basée sur la coopération comprend six items. Le comité d'experts a ciblé les indicateurs suivants : l'ouverture dans la discussion au niveau des mésententes avant conflit, la volonté de résoudre le conflit, le respect des opinions des autres membres et la compréhension de leurs opinions, la manifestation de la sensibilité envers les sentiments des autres et l'atteinte d'une solution commune entre les équipiers. Les données recueillies sur la gestion coopérative des conflits proviennent des équipiers.

Rendement d'équipe. La mesure du rendement de l'équipe inclut trois items. La productivité du travail, la qualité du travail, ainsi que l'atteinte des objectifs de performance fixés à l'équipe sont les indicateurs que le comité d'experts a retenu, puisqu'ils s'appliquent à la majorité des tâches. Les données relatives au rendement proviennent des supérieurs immédiats des équipes de travail.

Viabilité d'équipe. La mesure de la viabilité de l'équipe comporte trois items. Le comité d'experts a cerné les indicateurs suivants : la capacité des équipiers à s'adapter aux changements survenant dans leur environnement de travail, l'intégration des nouveaux membres dans l'équipe et la résolution des problèmes lorsque ceux-ci surviennent. La viabilité de l'équipe a été mesurée par les supérieurs immédiats des équipes de travail.

Qualité de l'expérience groupale. La mesure de la qualité de l'expérience groupale de l'équipe comporte aussi trois items. Les indicateurs formulés par le comité d'experts sont les suivants : le climat est bon à l'intérieur de l'équipe, l'équipe constitue un lieu d'apprentissage et de croissance professionnelle pour les équipiers et

les relations sont harmonieuses dans l'équipe de travail. Ces items ont été évalués par les équipiers.

Interdépendance des équipiers face à la tâche. La mesure de l'interdépendance des équipiers en regard de la tâche comprend trois items. Le comité d'experts a sélectionné les indicateurs suivants : la contribution de chacun des membres dans l'accomplissement du travail, la coordination des membres pour accomplir la tâche et la dépendance des équipiers les uns envers les autres dans la réalisation du travail. Ces items sont une traduction et une adaptation de la mesure développée par Champion, Medsker et Higgs (1993). L'interdépendance des équipiers en regard de la tâche a été mesurée par les équipiers.

Caractère routinier de la tâche. La mesure du caractère routinier de la tâche inclut trois items. Trois indicateurs ont été retenus par le comité d'experts. Les indicateurs sont : le travail est routinier, la réalisation du travail se fait à l'aide d'une procédure standard et des procédures préétablies sont disponibles pour résoudre les problèmes rencontrés. Ces items proviennent d'une traduction et d'une adaptation de l'échelle développée par Pelled, Eisenhardt et Xin (1999). Le caractère routinier de la tâche a été mesuré par les équipiers.

Étant donné que la gestion des conflits basée sur la coopération, la qualité de l'expérience, l'interdépendance des équipiers face à la tâche et le caractère routinier de la tâche ont été évalués par les équipiers et que le niveau d'analyse est l'équipe, il nous faudra procéder à une agrégation des données (Tesluk, Mathieu, Zaccaro et Marks, 1997). En effet, il est important de ne pas confondre le niveau d'analyse. Donc, les consignes du questionnaire renvoient à l'équipe et les items sont formulés au « nous ». Tesluk et al. (1997) soutiennent que les équipiers sont la source d'informations sur les variables, car ils sont les mieux placés pour fournir des renseignements au niveau de l'équipe.

2.4 Déroulement de la recherche

Des questionnaires ont été administrés à des petits groupes (moins de 10 individus) lors des heures de travail des participants et sur leur lieu de travail. Dans le but de clarifier l'étude, la personne chargée d'administrer les questionnaires présentait les grandes lignes de l'étude et répondait aux questions des participants au besoin. Ensuite, ces derniers complétaient individuellement leur questionnaire. Les participants ont collaboré volontairement à cette recherche et ils ont signé un formulaire de consentement pour confirmer leur accord. Après la compilation des réponses, les organisations ont reçu, en retour de leur participation, un rapport présentant les principaux résultats.

2.5 Aspects déontologiques

Sur le plan de l'éthique, plusieurs aspects ont été considérés dans cette recherche. Le Comité d'éthique de l'Université de Montréal s'est assuré du protocole de recherche au niveau du respect des règles en vigueur en matière d'éthique. Dans cette optique, l'anonymat des participants et la confidentialité des résultats individuels ont été protégés tout au long de l'étude. Il est à noter que les données sont traitées de façon à ce que les résultats ne puissent pas être associés à un individu en particulier. De plus, les questionnaires complétés sont conservés sous clé et ne sont accessibles qu'aux membres du groupe ayant effectué la recherche.

Chapitre 3 : Présentation des résultats

Dans ce chapitre, nous allons présenter l'analyse des résultats. Pour ce faire, nous commencerons par des analyses préliminaires, soit l'agrégation des données, l'analyse de fidélité (alpha de Cronbach) et l'analyse des statistiques descriptives. Puis, nous ferons la vérification des hypothèses. Nous évaluerons l'existence de relations significatives entre les variables de notre modèle d'analyse ainsi que la force des relations entre elles. Nous tenterons ainsi de voir s'il existe effectivement une relation entre la gestion des conflits basée sur la coopération et les dimensions de l'efficacité des équipes de travail qui comprennent le rendement, la viabilité et la qualité de l'expérience groupale. Afin de vérifier ces relations, nous générerons un tableau de corrélation. De plus, nous effectuerons des analyses multivariées dans le but d'obtenir l'effet net des variables en relation avec les variables dépendantes. À l'aide de cette forme d'analyse, nous tenterons de savoir si l'interdépendance des équipiers face à la tâche, le caractère routinier de la tâche et la taille de l'équipe exercent un effet modérateur sur les relations entre la gestion des conflits basée sur la coopération et les dimensions de l'efficacité des équipes de travail. La vérification des effets modérateurs requiert de réaliser des analyses de régression multiple hiérarchique. Toutes ces analyses seront exécutées à l'aide du logiciel informatique SPSS.

3.1 Analyses préliminaires

Dans cette partie, nous aborderons l'agrégation des données, l'analyse de fidélité, l'analyse des statistiques descriptives, ainsi que l'étude des corrélations.

3.1.1 Agrégation des données

Compte tenu que le niveau d'analyse des variables à l'étude est l'équipe, nous devons réaliser une agrégation des données fournies par les membres des équipes de travail. En effet, les membres devaient évaluer la gestion des conflits basée sur la coopération, la qualité de l'expérience groupale, l'interdépendance des équipiers face à la tâche et le caractère routinier de la tâche. En ce qui concerne le rendement et la viabilité, ces dimensions de l'efficacité ont été évaluées par le supérieur immédiat de chaque équipe, ce qui signifie qu'aucune agrégation des données n'est nécessaire pour ces variables.

La procédure d'agrégation consiste à combiner les données provenant des membres pour constituer des scores d'équipes. Ainsi, la moyenne des scores au niveau individuel reflètera vraiment les attributs du niveau de l'équipe. Pour les fins de notre recherche, nous devons nous assurer que le niveau de consensus est suffisamment élevé. Pour ce faire, nous utiliserons l'indice r_{wg} développé par James, Demaree et Wolf (1993). L'indice r_{wg} peut varier de 0 à 1 où .70 signifie un seuil acceptable. Il y a absence de consensus au sein de l'équipe lorsque la valeur de l'indice est près de 0 et il y a consensus des membres lorsque la valeur de l'indice est près de 1. Cet indice est calculé pour chacune des équipes et chacune des variables. Aucune équipe n'a une valeur inférieure à .70 sur plus d'une variable. En conséquence, toutes les équipes sont retenues pour procéder aux analyses. Le tableau I présente le r_{wg} moyen pour chacune des variables. Les résultats relatifs à la gestion des conflits basée sur la coopération, la qualité de l'expérience groupale, l'interdépendance des équipiers face à la tâche et le caractère routinier de la tâche montrent des indices dont le niveau de consensus est acceptable (voir Tableau I).

Tableau I : Agrégation des données

Variable	Indice r_{wg}
Gestion des conflits basée sur la coopération	.82
Qualité de l'expérience groupale	.79
Interdépendance des équipiers face à la tâche	.71
Caractère routinier de la tâche	.77

$N= 395$ équipiers; $N= 75$ équipes.

3.1.2 Analyse de fidélité

Le tableau II montre le coefficient de cohérence interne (alpha de Cronbach) pour les différentes variables. Un indice près de 0 désigne un manque de cohérence entre les items. Un indice près de 1 indique une forte cohérence entre les items. Les coefficients pour les variables : gestion des conflits basée sur la coopération, rendement, viabilité et qualité de l'expérience groupale varient de .81 à .89, ce qui représente une très bonne cohérence entre les items. Quant aux variables modératrices, l'alpha de Cronbach pour la variable interdépendance des équipiers face à la tâche est de .80, ce qui signifie que les items se complètent bien. La valeur du coefficient pour la variable caractère routinier de la tâche est de 0.61, ce qui est considéré comme relativement faible. Cependant, cette valeur n'empêche pas la poursuite des analyses.

Tableau II : Analyse de fidélité (alpha de Cronbach)

Variable	Coefficient de cohérence interne (alpha de Cronbach)
Gestion des conflits basée sur la coopération	.89
Rendement	.82
Viabilité	.81
Qualité de l'expérience groupale	.85
Interdépendance des équipiers face à la tâche	.80
Caractère routinier de la tâche	.61

N = 75 équipes.

3.1.3 Statistiques descriptives

Nous aborderons l'analyse des statistiques descriptives. Tout d'abord, les équipiers et les supérieurs immédiats répondaient au questionnaire en utilisant une échelle de Likert variant de 1 à 5. Ainsi, la moyenne et l'écart type des réponses ont été calculés à partir des items des différentes variables. Pour la gestion des conflits basée sur la coopération, la moyenne est de 3,44 et l'écart type est de 0,45. Dans les équipes, en moyenne, la gestion des conflits basée sur la coopération s'avère moyennement élevée et la variabilité est considérée comme moyenne.

En ce qui concerne le rendement, la viabilité et la qualité de l'expérience groupale, les moyennes sont respectivement de 3,88, 3,77 et 3,58. Dans l'échantillon, le score relatif au rendement est un peu plus élevé que celui des deux autres variables. Leurs écarts types sont respectivement de 0,70, 0,83 et 0,54. L'écart type du rendement est de 0,70, ce qui signifie une variabilité assez élevée. Donc, le niveau de rendement des équipes variait de l'une à l'autre. L'écart type de la viabilité s'avère assez élevé, ce qui indique que la viabilité des équipes dans l'échantillon varie beaucoup d'une à l'autre. Pour la variable qualité de l'expérience groupale, l'écart type suggère une

variabilité modérée. En d'autres mots, la qualité de l'expérience groupale semble varier un peu moins d'une équipe à l'autre comparativement aux autres dimensions de l'efficacité des équipes de travail.

Quant aux variables modératrices, la moyenne de l'interdépendance des équipiers face à la tâche est de 3,69 et l'écart type est de 0,45. La moyenne du caractère routinier de la tâche est de 2,73 et l'écart type est de 0,50. Dans l'échantillon, le score moyen de l'interdépendance des équipiers face à la tâche est moyen et celui du caractère routinier de la tâche est considéré comme étant faible. Pour la taille de l'équipe, en moyenne, les équipes avaient 6 membres et un écart type de 4.

3.1.4 Les corrélations

Le tableau III expose les différents résultats des corrélations entre la variable indépendante (la gestion des conflits basée sur la coopération), les variables dépendantes (le rendement, la viabilité et la qualité de l'expérience groupale) et les variables modératrices (l'interdépendance des équipiers face à la tâche, le caractère routinier de la tâche et la taille de l'équipe).

Tableau III : Matrice des corrélations (coefficient de Pearson)

Variable	1	2	3	4	5	6
1. Gestion des conflits basée sur la coopération						
2. Rendement	.25*					
3. Viabilité	.21	.73**				
4. Qualité de l'expérience groupale	.76**	.24*	.15			
5. Interdépendance des équipiers face à la tâche	.35**	.02	-.01	.24*		
6. Caractère routinier de la tâche	.15	.02	.01	.07	.30**	
7. Taille de l'équipe	-.08	.10	.05	.09	.13	.08

* $p < .05$. ** $p < .01$. $N=75$ équipes.

Le tableau III permet de connaître le sens (positif ou négatif) et la force des relations entre les différentes variables. Par contre, nous ne pouvons établir avec certitude une relation de cause à effet entre les variables. Nous pouvons seulement déterminer si les variations de deux variables sont liées. À l'aide de la matrice des corrélations, nous pouvons dégager certains constats parmi les résultats obtenus.

Nous exposerons les résultats entre la gestion des conflits basée sur la coopération et les différentes variables à l'étude. Premièrement, nous observons une relation significative et positive entre la gestion des conflits basée sur la coopération et le rendement de l'équipe ($r = .25$). Cette relation est considérée comme étant de force plutôt faible. Nous remarquons également une relation significative et positive entre la gestion des conflits basée sur la coopération et la qualité de l'expérience groupale ($r = .76$). Cette corrélation est beaucoup plus élevée que la précédente. Par contre, il est à noter que la gestion des conflits basée sur la coopération n'a pas de relation significative avec la viabilité de l'équipe. La gestion des conflits basée sur la coopération est aussi reliée moyennement à la variable modératrice interdépendance des équipiers face à la tâche ($r = .35$).

En regard des relations entre les critères d'efficacité des équipes de travail, nous retrouvons aussi un lien fort ($r = .73$) entre la viabilité de l'équipe et le rendement de celle-ci. De plus, la qualité de l'expérience groupale est aussi liée au rendement, mais de façon moindre que la viabilité ($r = .24$). Toutefois, il n'y a pas de lien significatif entre la viabilité et la qualité de l'expérience groupale de l'équipe.

En plus, d'autres résultats ressortent de l'examen des corrélations. Il y a un lien positif, mais faible entre l'interdépendance des équipiers face à la tâche et la qualité de l'expérience groupale ($r = .24$). Nous observons par ailleurs une relation positive entre l'interdépendance des équipiers face à la tâche et le caractère routinier de celle-ci ($r = .30$). Nous constatons aussi que le caractère routinier de la tâche n'a aucune relation significative avec les trois variables dépendantes. Finalement, il n'y a aucun lien significatif entre la taille de l'équipe et toutes les autres variables à l'étude.

3.2 Vérification des hypothèses

Dans cette partie, nous procéderons à des analyses de régression afin de ressortir les principaux résultats dans le but de vérifier les hypothèses formulées dans cette recherche. Dans un premier temps, nous nous attarderons à la vérification des hypothèses concernant les effets de la gestion de conflits basée sur la coopération en regard des dimensions de l'efficacité des équipes de travail. Dans un deuxième temps, nous examinerons les hypothèses relatives aux effets modérateurs de l'interdépendance des équipiers face à la tâche, du caractère routinier de la tâche et de la taille de l'équipe sur ces relations.

3.2.1 Vérification des hypothèses relatives aux effets principaux de la gestion des conflits basée sur la coopération

En ce qui concerne les hypothèses de relation (hypothèses # 1, 2 et 3), nous utiliserons l'analyse de régression multiple. Cette analyse permet de déterminer l'existence d'une relation statistique entre plusieurs variables indépendantes et une variable dépendante.

Le tableau IV permet de faire ressortir les relations significatives entre la gestion des conflits basée sur la coopération et les variables dépendantes. Il est à mentionner que la taille de l'équipe a été contrôlée lors de ces analyses afin d'éviter que cette variable puisse confondre l'effet de la gestion de conflits basée sur la coopération en regard des dimensions de l'efficacité des équipes de travail.

Tableau IV : Régression multiple des relations entre la gestion des conflits basée sur la coopération et les dimensions de l'efficacité

Modèle	B	Erreur Standard	β	R^2
Variable dépendante: Rendement				
Taille de l'équipe	.02	.18	.12	
Gestion des conflits basée sur la coopération	.40	.02	.26*	.08 [†]
Variable dépendante: Viabilité				
Taille de l'équipe	.01	.02	.07	
Gestion des conflits basée sur la coopération	.40	.21	.22	.05
Variable dépendante: Qualité de l'expérience groupale				
Taille de l'équipe	.02	.01	.15*	
Gestion des conflits basée sur la coopération	.91	.01	.77**	.59**

[†] $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$. $N = 75$ équipes.

L'hypothèse 1 stipulait que plus la gestion des conflits basée sur la coopération est utilisée et plus le rendement de l'équipe est élevé. Avec cette analyse de régression, nous remarquons une relation positive et significative entre la gestion des conflits basée sur la coopération et le rendement de l'équipe ($\beta = .26; p < .05$), lorsque la taille de l'équipe est contrôlée. Ce résultat confirme l'hypothèse 1. En effet, plus la gestion des conflits basée sur la coopération est utilisée, plus le rendement de l'équipe est élevé.

Selon l'hypothèse 2, plus la gestion des conflits basée sur la coopération est utilisée, plus la viabilité de l'équipe est élevée. Les résultats indiquent qu'il n'y a pas de relation significative ($p > .05$) entre la gestion des conflits basée sur la coopération et la viabilité de l'équipe (voir Tableau IV). Ainsi, l'hypothèse 2 n'est pas confirmée.

L'hypothèse 3 indiquait que plus la gestion des conflits basée sur la coopération est utilisée, plus la qualité de l'expérience groupale de l'équipe est élevée. Nous pouvons observer une relation positive et significative ($\beta = .77; p < .05$) entre la gestion des conflits basée sur la coopération et la qualité de l'expérience groupale. Les résultats de cette analyse permettent de confirmer la troisième hypothèse. Donc, plus la gestion des conflits basée sur la coopération est élevée et plus la qualité de l'expérience groupale est grande.

3.2.2 Vérification des effets modérateurs

En ce qui a trait à la vérification des hypothèses de modération (hypothèses #4 à 12), nous avons utilisé la procédure de Cohen, Cohen, West et Aiken (2003). Cette procédure repose sur l'utilisation de l'analyse de régression multiple hiérarchique. Il y a deux étapes à la procédure de Cohen et al. (2003). Lors de la première étape, la variable indépendante et la variable modératrice sont introduites simultanément dans une analyse de régression. À l'étape suivante, il y a l'ajout du terme d'interaction au

modèle de régression. Ce terme est créé de la multiplication des scores des variables indépendantes et modératrices. Afin d'éviter le problème de la multicollinéarité, les deux variables impliquées sont préalablement centrées, c'est-à-dire que ces variables sont transformées pour que leur moyenne soit égale à zéro. L'effet modérateur est confirmé lorsque la variation du coefficient de corrélation multiple au carré (R^2) est significative. Il est à mentionner aussi que pour les fins de cette analyse, nous avons augmenté le seuil de signification à .10 afin de hausser la puissance statistique.

Les hypothèses de modération 4, 5 et 6 stipulaient que plus l'interdépendance des équipiers face à la tâche est élevée, plus la gestion des conflits basée sur la coopération est reliée fortement au rendement, ainsi qu'à la viabilité et à la qualité de l'expérience groupale de l'équipe.

Nous pouvons constater à l'aide du tableau V que ces hypothèses ne sont pas confirmées. En d'autres termes, l'interdépendance des équipiers face à la tâche n'a pas d'effet modérateur significatif ($p > .05$) sur les relations entre la gestion des conflits basée sur la coopération et les dimensions de l'efficacité des équipes de travail.

Tableau V : Régression multiple hiérarchique concernant l'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers face à la tâche

Modèle	B	Erreur standard	β	ΔR^2
Variable dépendante: Rendement				
Étape 1: Gestion des conflits basée sur la coopération (GCBC)	-.96	1.49	-.62	
Interdépendance des équipiers face à la tâche (IET)	-1.42	1.41	-.94	.07 [†]
Étape 2: GCBC x IET	.38	.40	1.45	.01
Variable dépendante: Viabilité				
Étape 1: GCBC	-.17	1.79	-.09	
IET	-.77	1.69	-.43	.05
Étape 2: GCBC x IET	.17	.49	.55	.00
Variable dépendante: Qualité de l'expérience groupale				
Étape 1: GCBC	2.13	.77	1.80**	
IET	1.13	.72	.97	.57**
Étape 2: GCBC x IET	-.33	.21	-1.67	.02

† $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$. $N=75$ équipes.

En ce qui a trait à l'effet modérateur du caractère routinier de la tâche, les hypothèses 7, 8 et 9 stipulaient que plus le caractère routinier de la tâche est élevé, plus la gestion des conflits basée sur la coopération est reliée faiblement au rendement, à la viabilité et à la qualité de l'expérience groupale. Nous remarquons, à l'aide du tableau VI, un effet modérateur positif et significatif du caractère routinier de la tâche sur les relations entre la gestion des conflits basée sur la coopération et le rendement de l'équipe ($R^2 = .04$; $p < .10$). Donc, plus le caractère routinier de la tâche est élevé, plus la gestion des conflits basée sur la coopération est reliée fortement au rendement de l'équipe. Par contre, les hypothèses 8 et 9 ne sont pas confirmées. En effet, le caractère routinier de la tâche n'a pas d'effet modérateur significatif ($p > .10$) sur les

relations entre, d'une part, la gestion des conflits basée sur la coopération et, d'autre part, la viabilité et la qualité de l'expérience groupale.

Tableau VI : Régression multiple hiérarchique concernant l'effet modérateur du caractère routinier de la tâche

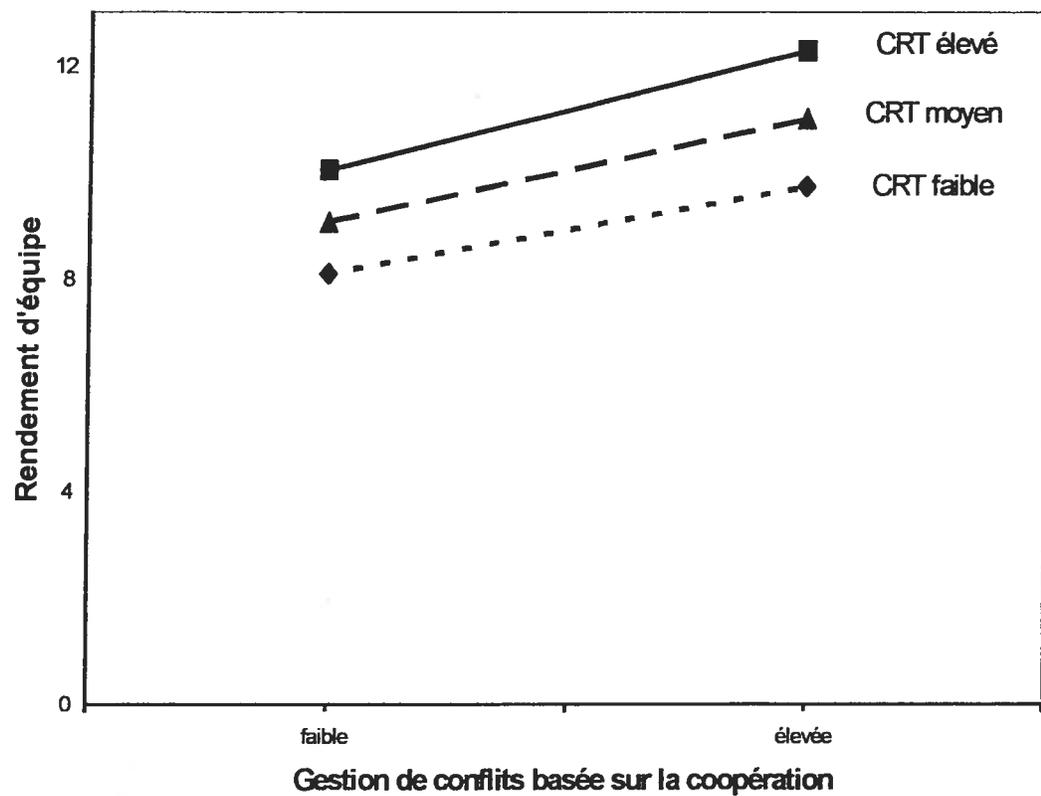
Modèle	B	Erreur standard	β	ΔR^2
Variable dépendante: Rendement				
Étape 1: Gestion des conflits basée sur la coopération (GCBC)	.35	.18	.22 [†]	
Caractère routinier de la tâche (CRT)	-.02	.16	-.02	.06 [†]
Étape 2: GCBC x CRT	.66	.38	.20 [†]	.04 [†]
Variable dépendante: Viabilité				
Étape 1: GCBC	.35	.22	.19	
CRT	-.04	.19	-.02	.05
Étape 2: GCBC x CRT	.62	.46	.16	.02
Variable dépendante: Qualité de l'expérience groupale				
Étape 1: GCBC	.92	.09	.77**	
CRT	-.05	.08	-.04	.57**
Étape 2: GCBC x CRT	-.20	.20	-.08	.01

[†] $p < 0.10$. * $p < .05$. ** $p < .01$. $N=75$ équipes.

Afin d'interpréter les effets d'interactions, il convient de représenter graphiquement les résultats des analyses de régression. Pour ce faire, Cohen et al. (2003) proposent de calculer les équations de régression entre la variable indépendante et la variable dépendante en fonction des niveaux faible, modéré et élevé de la variable modératrice dont les valeurs correspondent respectivement à un écart type au-dessous de la moyenne, à la moyenne et à un écart type au-dessus de la moyenne. La figure 2 permet d'observer que plus le caractère routinier de la tâche est élevé, plus la relation

entre la gestion des conflits basée sur la coopération et le rendement de l'équipe est forte. Ce résultat vient donc infirmer l'hypothèse 7.

Figure 2 : Graphique de l'effet de modulation du caractère routinier de la tâche (CRT)



En ce qui concerne l'effet modérateur de la taille de l'équipe, les hypothèses 10, 11 et 12 stipulaient que plus la taille de l'équipe est petite, plus la gestion des conflits basée sur la coopération est reliée fortement au rendement, à la viabilité et à la qualité de l'expérience groupale de l'équipe. Nous pouvons constater à l'aide du tableau VII que ces hypothèses ne sont pas significatives. Donc, la taille de l'équipe n'a pas d'effet modérateur significatif sur les relations entre la gestion des conflits basée sur la coopération et les dimensions de l'efficacité des équipes de travail.

Tableau VII : Régression multiple hiérarchique concernant l'effet modérateur de la taille de l'équipe

Modèle	B	Erreur standard	β	ΔR^2
Variable dépendante: Rendement				
Étape 1: Gestion des conflits basée sur la coopération (GCBC)	.38	.18	.25*	
Taille de l'équipe (TE)	.02	.02	.12	.08 [†]
Étape 2: GCBC x TE	-.03	.05	-.07	.01
Variable dépendante: Viabilité				
Étape 1: GCBC	.39	.22	.21 [†]	
TE	.01	.02	.07	.05
Étape 2: GCBC x TE	-.01	.06	-.03	.00
Variable dépendante: Qualité de l'expérience groupale				
Étape 1: GCBC	.90	.09	.76**	
TE	.02	.01	.16*	.59**
Étape 2: GCBC x TE	-.02	.03	-.06	.00

[†] $p < 0.10$. * $p < .05$. ** $p < .01$. $N=75$ équipes.

Chapitre 4 : Discussion

Dans ce chapitre, nous aborderons les principaux résultats provenant des analyses multivariées, les limites, les pistes de recherches futures ainsi que les applications pratiques qui pourront être mises de l'avant dans le milieu organisationnel.

4.1 Discussion des résultats

Les résultats des analyses bivariées et multivariées effectuées au chapitre précédent ont permis de faire ressortir les relations significatives entre les variables du modèle de recherche. En conformité avec les théories et les connaissances générées par les études antérieures, nous avons formulé douze hypothèses. Nous sommes désormais en mesure d'émettre certains constats.

4.1.1 L'effet de la gestion des conflits basée sur la coopération en regard du rendement, de la viabilité et de la qualité de l'expérience groupale

Nous avons établi des hypothèses à l'effet que plus la gestion des conflits basée sur la coopération est utilisée, plus le rendement, la viabilité et la qualité de l'expérience groupale de l'équipe sont élevés. Ces hypothèses ont été testées à l'aide d'analyses de corrélation et de régression multiple dans laquelle la taille de l'équipe était contrôlée. Les résultats ont permis de constater que la gestion des conflits basée sur la coopération est en relation positive et significative avec deux dimensions de l'efficacité, soit le rendement et la qualité de l'expérience groupale. Ces résultats sont confirmés par la littérature. Les auteurs Alper, Tjosvold et Law (2000), Barker, Tjosvold et Andrews (1998), Lovelace, Shapiro et Weingart (2001) et Vigil-King (2000) ont effectué des recherches concernant la gestion des conflits basée sur la

coopération et le rendement de l'équipe. Leurs résultats montrent qu'il y a un lien significatif et positif entre les deux variables. Par ailleurs, les résultats de l'étude d'Alper et al. (2000) révèlent que la croyance à bien gérer les conflits vient médiatiser la relation entre la gestion des conflits basée sur la coopération et le rendement de l'équipe. Une autre étude indique que la gestion des conflits basée sur la coopération implique plus d'ouverture dans la discussion et de coopération entre les membres (Kuhn et al., 2000). Donc, cette stratégie permet une meilleure compréhension du problème, car les équipiers échangent de l'information entre eux, ce qui génère de nouvelles idées. En conséquence, la prise de décision est plus facile et permet d'augmenter le rendement (Pelled et al., 1999; Tjosvold, 1998). De plus, Alper et al. (2000), considèrent qu'une gestion des conflits efficace dans l'équipe permet aux membres de surmonter les difficultés et ainsi, passer plus de temps à la réalisation de la tâche. Les résultats de la présente étude confirment l'hypothèse 1.

Par ailleurs, la gestion des conflits basée sur la coopération a aussi un effet positif sur la qualité de l'expérience groupale. Weider-Hatfield et Hatfield (1995) et Wall et Nolan (1986) ont étudié les relations entre le style de gestion des conflits et la satisfaction au travail. Ils arrivent à la conclusion qu'il y a une relation significative et positive entre une gestion des conflits coopérative et la satisfaction au travail des membres. Cette stratégie permet aussi d'augmenter la satisfaction et le sentiment d'efficacité entre les équipiers (croyance des équipiers que les actions posées exercent un effort et sont productives sur l'accomplissement de la tâche), de réduire la probabilité de conflits futurs et une meilleure atteinte des buts (Tjosvold, 1997). De plus, selon Jackosky et Slocum (1988) et Peiro, Gonzalez-Roma et Ramos (1992), un climat de travail positif, avec des tensions minimales, augmente le niveau de satisfaction des membres. Nos résultats confirment ainsi l'hypothèse 3. En résumé, nous pouvons dire que la gestion des conflits basée sur la coopération peut exercer un effet positif sur le rendement de l'équipe ainsi que sur la qualité de l'expérience groupale de celle-ci.

Toutefois, l'analyse de corrélation et l'analyse de régression multiple indique que le lien entre la gestion des conflits basée sur la coopération et la viabilité de l'équipe est non significatif. La viabilité était mesurée par trois items : soit la capacité des équipiers de s'adapter aux changements survenant dans leur environnement de travail, l'intégration des nouveaux membres dans l'équipe et la résolution des problèmes lorsque ceux-ci surviennent. Donc, dans cette recherche, la viabilité était considérée en termes d'adaptation aux changements. Or, aucune étude n'avait vérifié le lien entre la gestion de conflits basée sur la coopération et la viabilité définie en ces termes. Les recherches recensées (Jehn, 1995; Vigil-King, 2000) portaient sur le lien positif entre la gestion des conflits basée sur la coopération et la viabilité définie comme l'intention des membres de travailler ensemble dans l'avenir. Cette relation nous portait donc à croire que si les membres s'estimaient capables de travailler ensemble de nouveau, cela venait du fait qu'ils s'étaient adaptés à différents changements au cours de la tâche à accomplir. Cependant, nous constatons que les aspects de la viabilité ne sont pas conditionnels l'un à l'autre. En effet, si les membres de l'équipe sont capables de retravailler ensemble, ce n'est pas nécessairement parce qu'ils ont dû s'adapter à des changements lors de la réalisation de la tâche. Aussi, les membres qui ont dû s'adapter à des changements durant la tâche, ne voudront peut-être pas nécessairement travailler de nouveau ensemble.

Le résultat de l'hypothèse 2 montre qu'une bonne gestion des conflits basée sur la coopération ne fait pas en sorte d'améliorer la capacité d'adaptation des équipiers. Même si l'équipe est apte à gérer les conflits de manière coopérative cela n'aide pas nécessairement les équipiers à faire face aux différents changements qui surviennent dans leur environnement ou d'accepter un nouveau membre dans l'équipe. Tout simplement, la gestion des conflits n'a peut-être pas d'effet sur la viabilité de l'équipe, car le changement n'est pas un conflit en soi. En effet, le changement est une « altération de l'équilibre fonctionnel d'un système de travail » (Dolan, Lamoureux et Gosselin, 1996). En conséquence, afin de faire face aux différents changements pouvant survenir au sein de l'équipe, chacun des équipiers doit adopter de nouveaux comportements et de nouvelles attitudes ou acquérir de nouvelles

méthodes de travail (Watzlawick, 1980). Nous pourrions dire que l'équipe s'est adaptée au changement une fois que les membres, individuellement, se sont adaptés à la nouvelle situation. De plus, le changement risque de modifier les rôles et les statuts dont les équipiers s'étaient dotés pour le bon fonctionnement de l'équipe. Il est important alors que les équipiers échangent leurs craintes et leurs appréhensions entre eux afin de minimiser une certaine résistance aux changements (Jabri, 2004). Un climat de collaboration à l'intérieur de l'équipe fait en sorte que les membres échangent et communiquent davantage entre eux ce qui leur permet d'apprendre les uns des autres (Richard, 1995). Par contre, si les échanges perdurent et qu'il s'installe de la résistance parmi les membres, alors il peut en résulter des conflits entre les équipiers et à ce moment, une gestion des conflits basée sur la coopération sera nécessaire. Donc, ce n'est pas la gestion des conflits basée sur la coopération qui pourra améliorer la viabilité de l'équipe, mais plutôt la formation des équipiers ou l'information que l'organisation divulgue clairement à l'équipe qui fera en sorte que les équipiers s'adaptent aux changements pouvant survenir au sein de leur équipe.

4.1.2 Les hypothèses de modération

Dans ce mémoire, nous avons identifié trois variables pouvant modérer les relations entre la gestion de conflits basée sur la coopération et les dimensions de l'efficacité des équipes de travail. Ces variables modératrices sont l'interdépendance des équipiers face à la tâche, le caractère routinier de la tâche et la taille de l'équipe.

4.1.2.1 L'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers face à la tâche

À la lumière des études recensées, nous avons établi trois hypothèses de modération pour l'interdépendance des équipiers face à la tâche. Plus spécifiquement, ces hypothèses stipulaient que plus l'interdépendance des équipiers face à la tâche est

élevée, plus la gestion des conflits basée sur la coopération est reliée fortement au rendement, à la viabilité et à la qualité de l'expérience groupale de l'équipe.

Ces hypothèses ont été testées à l'aide d'analyses de régression multiple hiérarchique. Les résultats ont permis de constater qu'aucune des trois hypothèses n'est confirmée. Pourtant, certains auteurs, tels que Gladstein (1984) et Jehn (1995), soutenaient que l'interdépendance des équipiers face à la tâche était susceptible de modérer les relations entre la gestion des conflits basée sur la coopération et les dimensions de l'efficacité. En effet, lorsque l'interdépendance entre les équipiers est plus élevée, le risque de voir apparaître des conflits augmente car les interactions sont susceptibles d'être plus nombreuses et intenses (Jehn, 1995). Donc, les membres devraient gérer les conflits afin que la situation ne dégénère pas et que la tâche soit effectuée avec succès.

Or, les résultats indiquent que le degré d'interdépendance des équipiers face à la tâche n'affecte pas les relations entre la gestion des conflits basée sur la coopération et le rendement, la viabilité ainsi que la qualité de l'expérience groupale de l'équipe. Afin d'expliquer l'effet non significatif de l'interdépendance des équipiers face à la tâche, une explication demeure. En fait, les membres des équipes sélectionnées dans l'étude ont un minimum de dépendance mutuelle. En effet, les équipiers travaillent sur la tâche davantage conjointement qu'individuellement. Dans notre échantillon, la moyenne du niveau d'interdépendance des équipes est assez élevée, certaines l'étaient plus que d'autres, mais aucune équipe n'était dans une situation d'indépendance. Par conséquent, nous n'avons pas eu la possibilité de comparer des équipes avec un niveau d'interdépendance face à la tâche élevé avec des équipes où l'interdépendance était à son niveau le plus faible. Ce manque de représentation des équipes ayant une très faible interdépendance peut avoir limité la capacité à détecter l'effet modérateur de l'analyse de régression hiérarchique. Nous croyons que cette raison pourrait expliquer le fait que l'interdépendance des équipiers face à la tâche n'a pas d'effet significatif sur la relation entre la gestion des conflits basée sur la coopération et le rendement de l'équipe.

Malgré le fait qu'il n'y avait pas de relation significative entre la gestion des conflits basée sur la coopération et la viabilité, la variable modératrice aurait pu affecter la relation entre deux autres variables. En effet, il est possible qu'une relation entre deux variables soit non significative, mais que l'effet modérateur d'une tierce variable soit significatif. Toutefois, tel que mentionné dans les paragraphes précédents, il s'avère plausible que la gestion des conflits basée sur la coopération n'ait pas d'impact sur la capacité d'adaptation des équipes.

La qualité de l'expérience groupale, quant à elle, réfère davantage au bon climat dans l'équipe, à des relations harmonieuses entre les membres et à un lieu d'apprentissage et de croissance professionnelle pour les équipiers. L'interdépendance des équipiers face à la tâche, étant une caractéristique de la tâche, a peut-être moins d'effet sur la relation de la gestion des conflits basée sur la coopération et la qualité de l'expérience groupale. En effet, cette dimension de l'efficacité est axée davantage sur le côté interpersonnel que sur le côté de la tâche. Lorsque les conflits sont gérés de manière coopérative, la qualité de l'expérience groupale chez les membres de l'équipe est plus élevée. Le fait que les équipiers soient interdépendants les uns des autres ne change rien au fait que s'il y a un conflit, ces derniers doivent quand même le gérer afin de maintenir de bonnes relations interpersonnelles au sein de l'équipe.

4.1.2.2 L'effet modérateur du caractère routinier de la tâche

Pour les hypothèses de modulation du caractère routinier de la tâche, nous avons établi aussi trois hypothèses. Les hypothèses 7, 8 et 9 vont comme suit : plus le caractère routinier de la tâche est élevé, plus la gestion des conflits basée sur la coopération est relié faiblement au rendement, à la viabilité et à la qualité de l'expérience groupale de l'équipe.

Les résultats obtenus viennent infirmer l'hypothèse 7. En effet, les analyses montrent que plus le caractère routinier de la tâche est élevé, plus la gestion des conflits basée

sur la coopération est reliée fortement au rendement de l'équipe. Kuhn et Poole (2000), dans leur recherche, posaient l'hypothèse que plus le caractère routinier de la tâche est faible, plus la gestion des conflits basée sur la coopération est reliée fortement au rendement de l'équipe. Ils conclurent qu'une gestion des conflits intégrative amène un meilleur rendement au niveau de la prise de décision et que cette relation est modérée par la complexité de la tâche. Lorsque la tâche est complexe, la gestion des conflits intégrative est reliée fortement au rendement. Cependant, ils n'ont pu faire de comparaisons, puisque leur échantillon ne comportait pas d'équipes travaillant sur des tâches routinières. Or, leur hypothèse nous portait à croire qu'il y aurait un effet modérateur négatif du caractère routinier de la tâche. De plus, les équipes travaillant à la réalisation de tâches complexes (non routinières) ont la possibilité d'instaurer des procédures pour effectuer leurs tâches, d'échanger leurs points de vue et d'identifier différentes solutions lors d'un conflit (Amason et Schweiger, 1994; Jehn, 1995). Ce qui n'est pas le cas pour les tâches routinières. Lorsque le caractère routinier de la tâche est à un niveau élevé, le processus de la tâche est répétitif et ordonné. La présence de conflits fait en sorte de détourner les équipiers de leurs tâches (Jehn, 1995). Nous arrivons à la conclusion que même s'il y a des procédures standardisées pour les équipiers travaillant sur des tâches routinières, les conflits doivent être gérés afin d'effectuer les tâches avec succès. Par conséquent, les conflits ont pour effet de détourner les membres de la réalisation des tâches. Il est alors nécessaire que les équipiers puissent gérer les conflits autant lors de tâches routinières que lors de tâches complexes. Cependant, nous croyons qu'il est plus facile de gérer des conflits lors de tâches routinières, car il existe des procédures pré-établies pour réaliser la plupart des tâches. Les conflits sont donc susceptibles d'être moins intenses. Une tâche qui est routinière est donc, dans un certain sens, une condition qui facilite l'application de la gestion des conflits basée sur la coopération.

Les résultats ne sont pas significatifs pour les hypothèses 8 et 9. En ce qui concerne l'hypothèse 8, peu importe le degré du caractère routinier de la tâche cela n'affecte pas la relation entre la gestion des conflits basée sur la coopération et la viabilité de l'équipe. Comme mentionné plus haut, il n'y a pas de relation entre la gestion des

conflits basée sur la coopération et la viabilité de l'équipe. En effet, ce n'est pas la gestion des conflits basée sur la coopération qui pourra améliorer la capacité d'adaptation de l'équipe, mais plus la formation des équipiers ou l'information que l'organisation divulgue clairement à l'équipe. Pour ces raisons, le caractère routinier de la tâche n'a pas d'effet modérateur sur la relation entre la gestion des conflits basée sur la coopération et la viabilité de l'équipe.

Nous pouvons expliquer le résultat de l'hypothèse 9, par le fait que la gestion des conflits basée sur la coopération aide à développer des liens plus étroits entre les membres ce qui amène un bon climat de travail et fait en sorte d'augmenter la qualité de l'expérience groupale de ces derniers. Donc, peu importe le niveau du caractère routinier de la tâche, cela ne change pas la relation entre la gestion des conflits basée sur la coopération et la qualité de l'expérience groupale, puisque la réalisation de la tâche n'est pas abordée dans cette dernière variable. Le caractère routinier de la tâche, étant aussi une caractéristique de la tâche, permet de déterminer les comportements pouvant contribuer à l'efficacité des équipes de travail. La qualité de l'expérience groupale est une variable qui touche davantage le côté personnel des équipiers. Alors, il est possible que le caractère routinier de la tâche n'ait pas d'effet sur la relation entre la gestion des conflits basée sur la coopération et la qualité de l'expérience groupale dû à sa nature.

4.1.2.3 L'effet modérateur de la taille de l'équipe

Nous avons établi trois hypothèses de modération en ce qui a trait à la taille de l'équipe. Les hypothèses 10, 11 et 12 vont comme suit : plus la taille de l'équipe est petite, plus la gestion des conflits basée sur la coopération est reliée fortement au rendement, à la viabilité et à la qualité de l'expérience groupale de l'équipe.

Après avoir utilisé l'analyse de régression multiple hiérarchique, nous arrivons à la conclusion que les trois hypothèses sont non significatives. La revue de littérature a

permis de constater qu'il n'y a aucune étude qui vérifiait l'effet modérateur de la taille de l'équipe sur les relations entre la gestion des conflits basée sur la coopération et les dimensions de l'efficacité des équipes de travail. Les études recensées vérifiaient davantage un lien direct de la taille de l'équipe qu'un effet modérateur (Campion et al., 1993; Gladstein, 1984; Stahelski et Tsukuda, 1990).

Dans la présente étude, nous avons testé l'effet modérateur de type linéaire. Étant donné la taille restreinte de l'échantillon, il n'a pas été possible de diviser les équipes selon les catégories, telles que petites équipes, moyennes équipes et grandes équipes, pour tester un effet modérateur non linéaire. Le nombre d'équipes dans chacune des catégories était insuffisant afin de procéder à des analyses plus poussées. Il aurait été intéressant de diviser les équipes en catégories, car selon la taille, les équipes présentent des caractéristiques différentes. En effet, de très petites équipes (2 ou 3 équipiers) peuvent manquer de diversité de points de vue et de perspectives nécessaires à l'innovation (Jackson, 1996). Cependant, la satisfaction des équipiers est plus grande et les échanges d'idées sont plus faciles ainsi que la prise de décision (Hackman et Vidmar, 1970). En contrepartie, de très grandes équipes (12 ou 13 membres et plus) peuvent devenir ardues à gérer ce qui peut rendre difficile les interactions, les échanges et la participation au sein de l'équipe (Poulton, 1995). De plus, les grandes équipes sont associées à un pauvre processus d'équipe, où les objectifs sont moins clairs et où la participation, la qualité et l'innovation sont à un bas niveau (Poulton et West, 1995). Nous croyons que les équipes de taille moyenne (de 6 à 8 membres) éviteraient la combinaison des désavantages des petites et grandes équipes. Ainsi, des équipes de taille moyenne verraient augmenter la diversité des points de vue des équipiers. De plus, contrairement aux grandes équipes, les objectifs seraient mieux définis et la participation, la qualité et l'innovation auraient un plus haut niveau. Ainsi, le travail d'équipe serait optimisé.

Finalement, la puissance statistique des analyses de modération a été haussée en relevant le seuil de signification à .10 dans le but d'augmenter la capacité de détecter les effets de modération. Il faut dire que les effets modérateurs de l'interdépendance

des équipiers face à la tâche, du caractère routinier de la tâche et de la taille de l'équipe sont à la base difficiles à déceler. L'analyse de régression multiple hiérarchique est la seule analyse que nous pouvions effectuer pour vérifier ces effets modérateurs. Cependant, ces effets doivent être puissants pour être détectés par ce type d'analyse. Or, l'échantillon de 75 équipes pouvait limiter la capacité de repérer des effets significatifs pour toutes les hypothèses de modération sauf pour l'hypothèse 7. Il est à noter que la puissance statistique dépend, entre autres, de la taille de l'échantillon.

4.2 Limites de l'étude

Comme toute autre étude, notre recherche comporte des limites auxquelles il faut prêter attention. Tout d'abord, avec une étude transversale, nous pouvons simplement observer les relations entre la variable indépendante et les variables dépendantes. Cependant, ce genre d'étude ne permet pas d'établir avec certitude de lien de causalité entre les variables étudiées.

De plus, les données sont uniquement quantitatives. Ce type de données ne peut pas fournir d'informations supplémentaires sur les mécanismes pouvant expliquer les relations entre les variables. Aussi, les informations concernant les équipes dépendent du type de questions posées dans le questionnaire. Malgré les avantages à utiliser les questionnaires, il n'est pas possible de recueillir des informations complémentaires après la collecte de données.

Il existe également une limite concernant l'utilisation de données secondaires. En effet, le questionnaire ne faisait pas de distinction sur le type de conflits pouvant survenir au sein de l'équipe soit les conflits relationnels ou les conflits reliés à la tâche. Nous sommes conscients que cette distinction aurait été pertinente à ajouter à notre étude. Cependant, notre recherche est restreinte aux indicateurs mesurés par le questionnaire.

De plus, les variables gestion des conflits basée sur la coopération et qualité de l'expérience groupale ont été évaluées par la même méthode, ce qui a pu provoquer un biais de la variance commune (Podsakoff, Mackensie, Lee et Podsakoff, 2003). En effet, les réponses des participants ont pu être inconsciemment orientées par leur humeur. De plus, l'évaluation de ces variables a été faite au même moment et à partir du même questionnaire ce qui peut aussi intervenir dans ce biais. En d'autres mots, le biais de la variance commune a pu influencer les résultats.

Finalement, la taille de l'échantillon est une limite à notre étude puisqu'elle restreint la puissance statistique. Donc, la capacité de l'analyse à détecter une relation significative est moins grande.

4.3 Pistes de recherche futures

De toute évidence, dans les recherches futures qui porteront sur la gestion des conflits basée sur la coopération et les dimensions de l'efficacité des équipes de travail, une attention particulière devra être portée aux limites que nous venons d'exposer. Aussi, nous proposons quelques pistes pour de futures recherches.

Premièrement, il serait souhaitable de recueillir les données en identifiant clairement les types de conflits. Ainsi, des études pourront être effectuées au niveau de la gestion des conflits basée sur la coopération autant pour les conflits relationnels que pour les conflits reliés à la tâche. En effet, ces deux types de conflits ont des conséquences différentes sur l'équipe de travail. Le conflit relationnel entraîne de la tension, de l'animosité et des désagréments au sein de l'équipe rendant ainsi difficile l'exécution et l'achèvement de la tâche (De Dreu et Weingart, 2003; Jehn, 1995). Le conflit relié à la tâche amène de la tension, de l'hostilité et de la frustration parmi les membres, mais il doit être géré avant que ce type de conflits ne dégénère en conflits interpersonnels (Amason et Schweiger, 1994; Appelbaum, Abdallah et Shapiro, 1999;

Jehn, 1995). Donc, il serait intéressant de vérifier de nouveau nos hypothèses de base, mais en distinguant les types de conflits. En d'autres termes, la gestion des conflits basée sur la coopération a-t-elle le même effet sur le rendement, la viabilité et la qualité de l'expérience groupale en présence des conflits reliés à la tâche ou des conflits relationnels?

Deuxièmement, avec les questionnaires, nous avons recueilli des informations sur la gestion des conflits basée sur la coopération. Il serait donc intéressant de savoir si ce type de gestion des conflits est adéquat pour d'autres regroupements de travail comme les comités santé-sécurité, les cercles de qualité, les groupes de résolution de problèmes, les groupes d'amélioration continue dans les programmes de qualité, les secteurs ou les départements. La gestion des conflits basée sur la coopération a des effets positifs sur les équipes de travail, donc il serait bon de savoir si ce type de gestion est applicable dans tous les groupes faisant partie du milieu de travail.

Il serait aussi pertinent de connaître les conditions permettant de maximiser l'effet de la gestion des conflits basée sur la coopération sur l'efficacité des équipes de travail. Par exemple, le nombre de membres dans l'équipe, le degré d'autonomie de l'équipe et la présence d'un supérieur immédiat sont des conditions à explorer dans les recherches futures. Il serait bon de connaître, si c'est possible, le nombre maximal d'équipiers qui fait en sorte d'optimiser l'application de la gestion des conflits basée sur la coopération. En effet, de très petites équipes peuvent manquer de diversité de points de vue et de perspectives nécessaire à l'innovation (Jackson, 1996). Par contre, de très grandes équipes peuvent devenir ardues à gérer ce qui peut rendre difficile les interactions, les échanges et la participation dans l'équipe (Poulton, 1995).

Il pourrait être intéressant de savoir quels sont les traits de personnalité qui optimiseraient la gestion des conflits basée sur la coopération. Selon Halfhill et Sundstron (2005), les individus ayant des traits d'amabilité, de stabilité émotionnelle et d'entraide (helpfulness) favorisent un environnement de travail de collaboration.

Donc, la gestion des conflits basée sur la coopération convient à ces individus. Cependant, ce type de gestion convient-il aussi aux équipiers de type névrosé et extraverti? En effet, selon Peeters, Rutte, Tuijl et Reymen (2006) les personnes dites névrosées sont considérées comme anxieuses, dépressives, embarrassées, inquiètes et souffrant d'insécurité. La personnalité extravertie est souvent associée à une personne dominante, un leader. Donc, les personnes ayant des personnalités névrosées et extraverties peuvent-elles utiliser une stratégie de gestion des conflits basée sur la coopération pour régler des conflits?

Finalement, il serait aussi pertinent d'effectuer des études avec un plus grand échantillon afin d'augmenter la puissance statistique et de vérifier à nouveau les effets modérateurs présentés dans cette étude. Howell (1998) indique que : « la nécessité d'opter pour des échantillons relativement grands si nous voulons réaliser des expériences qui aient une chance raisonnable de rejeter H_0 lorsqu'elle est effectivement fausse et que l'effet est petit. » Ainsi, plus l'échantillon est grand, plus les chances de déceler un effet est grand. De plus, il est à souligner que le coefficient de cohérence interne pour la variable caractère routinier de la tâche était de 0.61. Ce dernier était faible, mais il permettait quand même de faire les analyses nécessaires. Alors, le développement d'une échelle plus fidèle pour évaluer le caractère routinier de la tâche sera requis dans des recherches futures. Ainsi, l'ajout et la formulation d'items seraient à revoir dans de prochaines analyses.

4.4 Implications pour la pratique

La présente recherche a permis de constater que la gestion des conflits basée sur la coopération peut avoir un effet positif sur le rendement et sur la qualité de l'expérience groupale de l'équipe. De plus, le caractère routinier de la tâche vient renforcer la relation entre la gestion des conflits basée sur la coopération et le rendement de l'équipe. Dans cette section, nous traiterons des implications pratiques de cette recherche.

Premièrement, nous voulons permettre aux gestionnaires et aux travailleurs de mieux saisir le rôle de la gestion des conflits basée sur la coopération en regard des dimensions de l'efficacité des équipes de travail. Ainsi, ils pourront plus facilement gérer les conflits dans les équipes afin que le rendement puisse s'accroître. Il est important que les gestionnaires et les équipiers mettent en application le fait que plus la gestion des conflits basée sur la coopération est utilisée et plus le rendement et la qualité de l'expérience groupale sont élevés. Ainsi, de nouvelles pistes de solutions portant sur ce type de gestion des conflits pourraient être mises en pratique par les gestionnaires aux prises avec des équipes de travail où les conflits sont persistants. Par exemple, des ateliers sur l'écoute active, la communication, le feedback au sein de l'équipe sont des actions concrètes qui peuvent améliorer la gestion des conflits basée sur la coopération dans l'équipe de travail (Jabri, 2004; Schmuck, Runkel et Langmeyer, 1969).

De plus, avec la présence accrue des équipes de travail dans les organisations, nous désirons transmettre aux gestionnaires des informations qui leur serviront à maintenir la viabilité des équipes performantes. Cela contribuera potentiellement à améliorer les résultats des organisations. Il serait alors pertinent d'intégrer dans l'évaluation du rendement une section sur la gestion des conflits afin de vérifier si l'équipe a la capacité de gérer ces conflits. S'il y a des difficultés à ce niveau, l'organisation aurait tout intérêt à donner de la formation afin d'augmenter le rendement de l'équipe et la satisfaction des membres. Aussi, il serait avantageux pour l'organisation, voulant former des équipes de travail, de sélectionner des candidats pouvant faire face aux conflits et de les gérer pour le meilleur succès de l'équipe.

Finalement, cette recherche pourra peut-être suggérer à des organisations d'intégrer à leur formation, un volet sur la gestion des conflits dans le but d'améliorer le rendement et la qualité de l'expérience groupale des équipes. En effet, il serait pertinent pour les membres d'une équipe de prendre conscience que les conflits sont inévitables et qu'ils peuvent aussi être bénéfiques. Par contre, il ne faut pas qu'ils

dégénèrent sinon il y aura des conséquences néfastes autant pour l'équipe que pour l'organisation. De plus, la formation ne doit pas seulement s'appliquer aux employés qui s'occupent de tâches complexes, mais aussi aux employés qui travaillent sur des tâches routinières. Ces employés doivent aussi gérer les conflits lorsqu'ils surviennent puisqu'ils ont pour effets de détourner les membres de la réalisation de la tâche.

Conclusion

Ce mémoire avait pour principal objectif de vérifier l'influence de la gestion des conflits basée sur la coopération en regard des dimensions de l'efficacité des équipes de travail. Il avait aussi pour but de vérifier si l'interdépendance des équipiers face à la tâche, le caractère routinier de la tâche, ainsi que la taille de l'équipe avaient un effet modérateur sur les relations entre la gestion des conflits basée sur la coopération et les dimensions de l'efficacité. Devant l'objet de cette étude, une question de recherche a été formulée. Notre question cherche à savoir quelle influence la gestion des conflits basée sur la coopération exerce-t-elle sur les dimensions d'efficacité des équipes de travail? L'objet de ce mémoire est très pertinent pour les champs des relations industrielles. Il touche plusieurs aspects de la vie au travail tels que la santé et sécurité, la gestion des ressources humaines et la formation.

La revue de littérature évoquée au premier chapitre a bien montré que la présence de conflits dans les équipes de travail peut avoir des effets néfastes sur l'accomplissement de la tâche. Il est alors nécessaire que les équipiers les gèrent afin de mettre l'emphase sur la tâche à effectuer. Un conflit qui perdure entraîne des conséquences autant chez les équipiers que dans l'organisation. Cette revue de littérature a permis de voir l'état des connaissances concernant la gestion des conflits basée sur la coopération et d'élaborer notre orientation de recherche par rapport aux études précédentes.

Ce mémoire a été réalisé à l'aide des données secondaires provenant d'une étude réalisée par Vincent Rousseau, professeur à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. L'échantillon regroupait 395 équipiers faisant partie de 75 équipes et leur supérieur immédiat. Ces équipes provenant de treize organisations faisant partie du secteur public (44%) et du secteur privé (56%) oeuvrant au Québec.

Ensuite, afin d'élaborer notre modèle conceptuel, nous nous sommes inspirés principalement des recherches de Jehn (1995, 1997), de Beaudin et Savoie (1995) et

de Hackman et Morris (1975). La variable indépendante est la gestion des conflits basée sur la coopération. La variable dépendante, l'efficacité, a été étudiée selon trois dimensions soit le rendement, la viabilité et la qualité de l'expérience groupale. Les variables modératrices sont l'interdépendance des équipiers face à la tâche, le caractère routinier de la tâche et la taille de l'équipe. Une seule variable a été contrôlée lors des analyses de régression multiple soit la taille de l'équipe.

Suite à l'élaboration du modèle conceptuel, douze hypothèses ont été formulées. Les trois premières hypothèses visaient à savoir si la gestion des conflits basée sur la coopération pouvait influencer le rendement, la viabilité et la qualité de l'expérience groupale de l'équipe. Les hypothèses 4, 5 et 6 tendaient à vérifier l'existence d'un effet modérateur de l'interdépendance des équipiers face à la tâche sur les relations entre la gestion des conflits basée sur la coopération et les dimensions de l'efficacité. Les hypothèses 7, 8 et 9 concernaient l'effet modérateur du caractère routinier de la tâche sur ces mêmes relations. Enfin, les trois dernières hypothèses prévoyaient que la taille de l'équipe viendrait modérer l'effet de la gestion des conflits basée sur la coopération sur le rendement (hypothèse 10), sur la viabilité (hypothèse 11) et sur la qualité de l'expérience groupale (hypothèse 12). Ces hypothèses de recherche ont fait l'objet d'analyses univariées et bivariées dont des analyses descriptives, des analyses de régression multiple et des analyses de régression multiple hiérarchique.

Bien que notre étude ne confirme pas toutes les hypothèses énoncées, elle est tout de même parvenue à quelques conclusions intéressantes. D'abord, en ce qui a trait aux conclusions concernant les hypothèses de relation, la gestion des conflits basée sur la coopération est associée significativement et positivement au rendement et la qualité de l'expérience groupale. Ainsi, plus la gestion des conflits basée sur la coopération augmente, plus le rendement et la qualité de l'expérience groupale augmente au sein de l'équipe. Par contre, il n'y a pas de relation significative entre la gestion des conflits basée sur la coopération et la viabilité de l'équipe. Au sujet des hypothèses de modération, aucune n'a été significative, à l'exception de l'hypothèse 7. En effet, le caractère routinier de la tâche vient modérer la relation entre la gestion des conflits

basée sur la coopération et le rendement de l'équipe. Donc, plus le caractère routinier de la tâche est élevé, plus la gestion des conflits basée sur la coopération est reliée fortement au rendement de l'équipe.

Alors, la gestion des conflits basée sur la coopération influence-t-elle les dimensions d'efficacité des équipes de travail? Nous pouvons répondre par l'affirmative. En effet, les résultats ont montré que la gestion des conflits basée sur la coopération influence positivement le rendement et la qualité de l'expérience groupale. Par contre, il semble ne pas y avoir de lien significatif entre la gestion des conflits basée sur la coopération et la capacité d'adaptation des membres de l'équipe (viabilité).

En terminant, l'apparition des conflits à l'intérieur d'une équipe est pratiquement inévitable (Jehn, 1995; Rousseau, 2003). Les équipiers doivent gérer ces conflits afin qu'ils ne dégénèrent pas. Il s'avère alors nécessaire d'avoir une bonne gestion des conflits afin que les membres effectuent la tâche avec succès. Les conflits seront toujours présents dans toutes les sphères de notre vie, alors il sera utile de les apprivoiser afin d'apprendre à en tirer les aspects positifs.

Références

- Abernathy, W.J. (1982). *The Competitive status of the U.S. auto industry : a study of the influences of technology in determining international industrial competitive advantage / prepared by the Automobile Panel, Committee on Technology and International Economic and Trade Issues of the Office of the Foreign Secretary, National Academy of Engineering and the Commission on Engineering and Technical Systems, National Research Council ; William J. Abernathy, chairman ; Kim Clark, rapporteur.* Washington, DC : National Academy Press.
- Anderson, N. et West, M.A. (1996). The team climate inventory: development of the TCI and its applications in teambuilding for innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 53-66.
- Alper, S., Tjosvold, D. et Law, K.S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel psychology*, 53, 625-642.
- Alper, S., Tjosvold, D. et Law, K.S. (1998). Interdependence and controversy in group decision making: Antecedents to effective self-managing teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74, 33-52.
- Amason, A.C. et Schweiger, D.M. (1994). Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance. *International Journal of Conflict Management*, 5, 239-253.
- Aoki, M. (1986). Horizontal versus vertical information structure of the firm. *American Economic Review*, 76, 971-983.
- Applebaum, L. et Batt, R. (1994). *The new american workplace.* Ithaca, NY: ILR Press.
- Applebaum, S.H., Abdallah, C. et Shapiro, B.T. (1999). The self-directed team: A conflict resolution analysis. *Team Performance Management*, 5, 60-77.
- Argote, L. et McGrath, J.E. (1993). Group processes in organizations: Continuity and change. In C.L. Cooper et I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (p.333.389). New York: John Wiley and Sons Ltd.
- Ayoko, O.B., Härtel, C.E.J et Callan, V.J. (2002). Resolving the puzzle of productive and destructive conflict in culturally heterogeneous workgroup: a communication accommodation theory approach. *The International Journal of Conflict Management*, 13, 165-195.

Bacon, N. et Blyton, P. (2000). Industrial relations and the diffusion of teamworking – Survey evidence from the UK steel industry. *International Journal of Operations and Production Management*, 20, 911-931.

Barker, JR. (1993). Tightening the iron cage : Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, 408-437.

Barker, J., Tjosvold, D. et Andrews, I.R. (1988). Conflict approaches of effective and ineffective projet managers : A field study in a matrix organization. *Journal of Management Studies*, 25, 167-178.

Baron, R.M. et Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Batt, R. (2004). Who benefits from team? Comparing workers, supervisors, and managers. *Industrial Relations*, 43, 183-212.

Beaudin, G. et Savoie, A. (1995). L'efficacité des équipe de travail : définition, composantes et mesures. *Revue québécoise de psychologie*, 16, 185-201.

Betcherman, G. et al. (1994). *Les transformations du milieu de travail au Canada*. Industrial Relations Centre, Queens University at Kingston, Canada.

Boyer, R. (1997). Les mots et les réalités. *Mondialisation au-delà des mythes*. Paris : Les dossiers de l'État du monde.

Brodbeck, F.C. (1996). Criteria for the study of work group functioning. In M. A. West (Éd.), *Handbook of work group psychology* (p.285-315). New York: John Wiley and Sons Ltd.

Brown, D.L. (1983). *Managing conflict at organizational interfaces*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Campion, M. A., Medsker, G. J., et Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work group. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.

Carnevale, P.J. et Probst, T.M. (1998). Social values and social conflict in creative problem solving and categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1300-1309.

Clifford, G.P. et Sohal, A.S. (1998). Developing self-directed work teams. *Management Decision*, 36, 77-84.

Cohen, J., Cohen, P., West, S.G. et Aiken, L.S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Curral, L.A., Forrester, R.H., Dawson, J.F. et West, M.A. (2001). It's what you do and the way you do it: Team task, team size, and innovation-related group processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 187-204.

De Dreu, C.K.W. et Weingart, L.R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.

De Dreu, C.K.W. et Van Vianen, A.E.M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309-328.

Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.

Deutsch, M. (1990). Sixty years of conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 1, 237-263.

Devine, D.J., Clayton, L.D., Philips, J.L., Dunford, B.B. et Melner, S.B. (1999). Teams in organizations: Prevalence, characteristics, and effectiveness. *Small Group Research*, 30, 678-711.

Dolan, S.L., Lamoureux, G. et Gosselin, E. (1996). *Psychologie du travail et des organisations*. Montréal, QC : Gaëtan Morin Éditeur.

Doré, M. (1995). *Travail en équipe et démocratie au travail*. Montréal: Confédération des syndicats nationaux.

Farmer, S.M. et Roth, J. (1998). Conflict-handling behavior in work groups: Effects of group structure, decision processes, and time. *Small Group Research*, 29, 669-713.

Gauthier, B. (2000). *Recherche sociale: De la problématique à la collecte des données*. Montréal : PUQ.

George, J.M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107-116.

Gladstein, D.L. (1984). A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.

Hackman, J.R. (1990). *Group that work (and those that don't)*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Hackman, J.R. et Morris, C. G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. *Advances in Experimental Social Psychology*, 8, 45-99.
- Hackman, J.R. et Vidmar, N. (1970). Effects of size and task on group performance and member reactions. *Sociometry*, 33, 37-54.
- Hall, R.H. (1972). *Organizations, structures, and process*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Howell, D.C. (1998). *Méthodes statistiques en sciences humaines*. Bruxelles : De Boeck et Larcier s.a. Éditions De Boeck Université.
- Jabri, M. (2004). Team feedback based on dialogue: Implications for change management. *Journal of Management Development*, 23, 141-151.
- Jackofsky, E.F. et Slocum, J.W. Jr (1988). A longitudinal study of climates. *Journal of Occupational Behavior*, 9, 319-334.
- James, L.R., Demaree, R.G. et Wolf, G. (1993). r_{wg} : An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78, 306-309.
- Janssen, O., Van De Vliert, E. et Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, 25, 117-142.
- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K.A. (1997). A qualitative analysis of conflict type and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Jehn, K.A et Mannix, E.A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.
- Joinson, C. (1999). Teams at work. *HRMagazine*, 44, 30-36.
- Kuhn, T. et Poole, M.S. (2000). Do conflict management styles affect group decision making? *Human Communication Research*, 26, 558-590.
- Levine, J.M. et Moreland, R.L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, 585-634.

- Levine, D.I. et D'Andrea-Tyson, L. (1990). Participation, productivity, and the firm's environment. In A. S. Blinder (Éd.), *Paying for productivity* (p.183-237). Washington, DC: Brookings Institution.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Jaworski, R.A. et Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of Management*, 30, 285-304.
- Long, R. J. (1989). Patterns of workplace innovation in Canada. *Industrial Relations*, 44, 805-826.
- Lovelace, K., Shapiro, D.L. et Weingart, L.R. (2001). Maximizing cross-functional new product team innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44, 779-783.
- Mohrman, S.A., Cohen, S.G. et Mohrman, A.M., Jr (1995). *Designing team-based organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mierlo, H., Rutte, C.G., Seinen, B. et Kompier, M. (2001). Autonomous teamwork and psychological well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 291-301.
- Osterman, P. (2000). Work reorganization in an era of restructuring: Trends in diffusion and effects on employee welfare. *Industrial and Labor Relations Review*, 53, 179-196.
- Peeters, M. A.G., Rutte, C. G., Tuijl, H. F. J.M. et Reymen, I. M. M. J. (2006). The Big Five personality traits and individual satisfaction with the team. *Small Group Research*, 37, 187-211.
- Peiro, J.M., Gonzalez-Roma, V. et Ramos, J. (1992). The influence of work team climate on role stress, tension, satisfaction and leadership perceptions. *European Review of Applied Psychology*, 42, 49-58.
- Pettersen, N. (2000). *Évaluation du potentiel humain dans les organisations*. Sainte-Foy, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Pfeffer, J. et Veiga, J.F. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive*, 13, 37-48.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. et Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Poole, M.S. et Roth, J. (1989a). Decision development in small groups IV: A typology of group decision paths. *Human Communication Research*, 15, 323-356.

Poole, M.S. et Roth, J. (1989b). Decision development in small groups V: Test of a contingency model. *Human Communication Research*, 15, 549-589.

Poulton, B.C. (1995). *Effective multidisciplinary teamwork in primary health care*. Unpublished doctoral thesis. Institute of Work Psychology, University of Sheffield, UK.

Poulton, B.C. et West, M.A. (1999). The determinants of effectiveness in primary health care. *Journal of Interprofessional Care*, 13, 7-18.

Quivy, J. et Van Campenhoudt, L. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2^e édition. Paris : Dunod.

Ragan, J.W., Schweiger, D. et Sandberg, W. (1986). Group approaches for improving strategic decisions: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus. *Academy of Management Journal*, 29, 51-71.

Reilly, R.R. et McGourty, J. (1998). Performance appraisal in team settings. In J.W. Smither, *Performance appraisal: State of the art in practice* (p.244-277). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Richard, B. (1995). *Psychologie des groupes restreints*. Québec, QC : Presses Inter Universitaires.

Robert, M. (1988). *Fondements et étapes de la recherche scientifique en psychologie*, 3^e édition. St-Hyacinthe, QC : Edisem Inc.

Rousseau, V. (2003). *Le fonctionnement interne des équipes de travail: conceptualisation, mesure et validation*. Thèse de doctorat non publiée, Université de Montréal, Montréal.

Roy, M. (1999). Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations. *Gestion*, 24, 76-85

Roy, M. et Saint-Jacques, D. (2003). *Équipes semi-autonomes et santé et sécurité au travail: Mise à jour de la recension des écrits et du modèle d'organisation du travail en équipes semi-autonomes*. Montréal, QC : Institut de recherche en santé et sécurité du travail du Québec (IRSST).

Roy, M., Guindon, J.C., Bergeron, J.L., Fortier, L. et Giroux, D. (1998). *Équipes semi-autonomes de travail. Recension d'écrits et inventaire d'expériences québécoises. Bilans de connaissances*. Montréal, QC : Institut de recherche en santé et sécurité du travail du Québec (IRSST).

- Schaubroek, J., Jones, J.R. et Xie, J.L. (2001). Individual differences in utilizing control to cope with job demands: Effects on susceptibility to infectious disease. *Journal of Applied Psychology*, 86, 265-278.
- Shea, G.P. et Guzzo, R.A. (1987). Group effectiveness : What really matters ? *Sloan Management Review*, printemps, 25-31.
- Sonnentag, S. (1996). Work group factors and individual well-being. In M.A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (p.345-367). New York: Wiley.
- Savoie, A. et Beaudin, G. (1995). Les équipes de travail : Que faut-il en connaître? *Psychologie du travail et des organisations*, 1, 116-137.
- Savoie, A. et Brunet, L. (2000). Les équipes de travail : champ d'intervention privilégié pour les psychologues . In [A. Savoie et L. Brunet] *Traité de psychologie du travail et des organisations*, 171-202. Paris : Dundod.
- Savoie, A. et Forget, A. (1983). La gestion des conflits au travail. In A. Savoie et A. Forget (Eds.), *Le stress au travail : mesure et prévention* (p. 253-289). Montréal. Agence d'Arc.
- Schmuck, R., Runkel, P.J. et Langmeyer, D. (1969). Improving organizational problem-solving in school faculty. *Journal of Applied Behavioral Science*, 5, 455-482.
- Stahelski, A.J. et Tsukuda, R.A. (1990). Predictors of cooperation in health care teams. *Small Group Research*, 21, 220-233.
- Stawowy, G. et Lyczak, H. (2000). Process organization as determinant on team development and maturity. In *Proceedings of the XIVth Triennial Congress of the International Ergonomics Association and 44th Annual Meeting of the Human Factors and Ergonomics Society* (Vol. 2, p.575-581). San Diego, CA, US, 29 July to 4 August 2000. Human Factors and Ergonomics Society.
- Sundstrom, E., DeMeuse, K.P. et Futrell, D. (1990). Work teams: Application and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.
- Tesluk, P., Mathieu, J.E., Zaccaro, S.J. et Marks, M. (1997). Task aggregation issues in the analysis and assessment of team performance. In M.T. Brannick, E. Salas et C. Prince, *Team performance assessment and measurement: Theory, methods and applications* (p.197-224). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thomas, K.W. (1976). Conflict and conflict management. In Dunnette M.D.(Ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (p.889-935). Chicago: Rand McNally.

- Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In Dunnette M.D., Hough L.M. (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (p.651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action*. Chicago: McGraw-Hill.
- Tjosvold, D. (1997). Conflict within interdependence: Its value for productivity and individuality. In C. De Dreu et E. Van De Vliert (Éd.), *Using conflict in organizations* (p.23-37). Thousand Oaks, CA : Sage Publications. Inc.
- Tjosvold, D. (1998). The cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges. *Applied Psychology: An International Review*, 47, 285-342.
- Tjosvold, D., Hui, C., Ding, D.Z. et Hu, J. (2003). Conflict values and team relationships: Conflict's contribution to team effectiveness and citizenship in China. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 69-88.
- Tremblay, M., Rondeau, A. et Lemelin, M. (1997). *L'influence des pratiques innovatrices en milieu de travail sur la mobilisation des cols bleus*. Conférence présentée au colloque « Relations industrielles et nouveaux systèmes productifs : de la recherche à l'innovation. Université Laval.
- Van de Ven, A.H., Delbeck, A.L. et Koenig, P. (1976). Determinants of coordination modes within organizations. *American Sociological Review*, 41, 322-338.
- Vigil-King, D.C. (2000). Team conflict, integrative conflict-management strategies, and team effectiveness: A field study. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences & Engineering*, 61, 573. US: Univ Microfilms International.
- Wall, V.D. et Nolan, L. (1986). Perception of inequity, satisfaction, and conflict in task-oriented groups. *Human Relations*, 39, 1033-1052.
- Watzlawick, P., (1980). *Le langage du changement*. Paris : Éditions du Seuil.
- Weider-Hatfield, D. et Hatfield, J.D. (1995). Relationships among conflict management styles, levels of conflict, and reactions to work. *The Journal of Social Psychology*, 135, 687-698.
- Weldon, E. et Weingart, L.R. (1993). Group goals and group performance. *British Journal of Social Psychology*, 32, 307-334.
- West, M.A., Borrill C.S. et Unsworth K.L. (1998). Team effectiveness in organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 13, 1-48.

West, M.A. et Farr, J.L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behavior*, 4, 15-30.

Annexe

Tableau VIII : Items relatifs à chacune des variables

Variable	Items
Gestion des conflits basée sur la coopération	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nous discutons ouvertement des mésententes avant qu'elles ne dégèrent en conflits. 2. Lorsqu'un conflit dans l'équipe nuit à notre travail, nous cherchons à le résoudre. 3. Nous respectons le point de vue de chacun même si nous ne sommes pas du même avis. 4. Nous nous assurons de bien comprendre le point de vue de nos coéquipiers. 5. Nous nous montrons sensibles aux sentiments et au bien-être de nos coéquipiers. 6. Lors de la résolution d'un conflit, nous nous assurons que la solution est acceptable pour les membres concernés.
Rendement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cette équipe est productive. 2. Les membres de cette équipe font un travail de qualité. 3. Les membres de cette équipe atteignent les objectifs de performance fixés à l'équipe.
Viabilité	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les membres de cette équipe s'adaptent aux différents changements qui surviennent dans leur environnement de travail. 2. Les nouveaux membres sont facilement intégrés à cette équipe. 3. Lorsqu'un problème survient, les membres de cette équipe parviennent à le résoudre.
Qualité de l'expérience groupale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le climat à l'intérieur de notre équipe est bon. 2. Notre équipe constitue un lieu d'apprentissage et de croissance professionnelle pour ses membres. 3. Dans l'équipe, nos relations sont harmonieuses.
Interdépendance des équipiers face à la tâche	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pour accomplir notre travail d'équipe, nous avons besoin de la contribution de chacun des membres. 2. Nous devons nous coordonner dans l'accomplissement de nos tâches. 3. Nous dépendons les uns des autres pour réaliser notre travail.
Caractère routinier de la tâche	<ol style="list-style-type: none"> 1. Notre travail est routinier. 2. Nous réalisons notre travail en fonction d'une procédure standard. 3. Nous disposons de procédures préétablies pour résoudre la plupart des problèmes que nous rencontrons.

Source : Rousseau, 2003.



