

Direction des bibliothèques

AVIS

Ce document a été numérisé par la Division de la gestion des documents et des archives de l'Université de Montréal.

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

This document was digitized by the Records Management & Archives Division of Université de Montréal.

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

**Dans le contexte des équipes de travail multiculturelles,
le développement d'une identité collective a-t-il des effets sur la
résolution de conflits?**

**par
Geneviève Demers**

**École de relations industrielles
Université de Montréal
Faculté des études supérieures**

**Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maîtrise ès sciences (M.Sc.) en relations industrielles**

Octobre 2007

© Geneviève Demers, 2007



Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

**Dans le contexte des équipes de travail multiculturelles,
le développement d'une identité collective a-t-il des effets sur la
résolution de conflits?**

présenté par :
Geneviève Demers

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Tania Saba
Président-rapporteur

Vincent Rousseau
Directeur de recherche

Gilles Guérin
Membre du jury

Résumé

Les différences culturelles peuvent générer des conflits au sein des équipes de travail. Cette difficulté met en évidence l'importance pour les membres d'équipes multiculturelles de choisir une stratégie appropriée pour résoudre leurs différends. Cette recherche vise à connaître si le développement d'une identité collective a des effets sur le choix de la stratégie de résolution de conflits et sur ses résultantes, à savoir, la qualité de la solution et la satisfaction des membres à l'égard de la résolution. Une analyse qualitative de vingt entrevues effectuées dans deux établissements communautaires a permis de confirmer nos propositions de recherche. L'étude du concept du développement d'une identité collective soutient que la présence de facteurs dans l'environnement d'une équipe de travail peut faciliter le développement d'une forte identité collective. Les résultats indiquent que seuls les membres qui ont développé une forte identité collective ont choisi une stratégie intégrative. À cet effet, ces données montrent qu'une combinaison du sentiment d'avoir une responsabilité face à l'équipe et l'interdépendance des tâches a incité les membres à utiliser ce type de stratégie. En somme, les membres qui ont développé une forte identité collective et qui ont adopté une stratégie intégrative efficace dans laquelle ils ont dialogué, communiqué et cherché une solution appropriée, ont réglé le conflit. La résolution du conflit a révélé une solution de haute qualité et une plus grande satisfaction des membres. D'autres résultats ont permis d'enrichir notre modèle conceptuel. Ces résultats proposent que le type de conflit, sa fréquence, sa durée et son intensité peuvent influencer la résolution du conflit.

Mots clés : identité collective, gestion de conflits, équipe de travail, diversité culturelle.

Summary

It is a well known fact that cultural differences can generate conflict within work groups. Therefore, it is important that multicultural work groups select a strategy that will help prevent and resolve cultural related conflicts. The purpose of this research is to examine if the development of a work group's collective identity has an effect on, the chosen conflict resolution strategy, on the quality of the solution found and on the team members' personal level of satisfaction related conflict resolution. A qualitative analysis based on twenty interviews, conducted in two separate community centres, enabled us to confirm our research proposals. The study on developing a collective identity within a work group revealed that the presence of favourable external factors in the environment, can facilitate and strengthen a group's collective identity. Moreover, only members who had developed a strong collective identity had chosen an integrative strategy. An individual sense of responsibility towards the team combined with the interdependence for a work group's tasks, had encouraged its members to adopt an integrative strategy. Team members who had developed a strong collective identity and who had adopted an effective integrative strategy where they discussed, communicated and sought out the most effective solution, had resolved the conflict. The resolution revealed a high quality solution and it was evident that the work team were satisfied with the resolution. The outcome of this research model also suggested that the type of conflict, its frequency, its duration and its intensity can influence the resolution.

Keywords: collective identity, conflict management, team work, cultural diversity.

Remerciements

Ce mémoire vient mettre un terme à une période d'apprentissages académiques et laisse maintenant place à la mise en pratique de mes connaissances dans le monde du travail. Cette transition est imprégnée d'émotions mitigées où se côtoient fierté, accomplissement et libération. En effet, le déroulement de cette recherche a été parsemé de réussites mais également d'embûches et de moments de découragement. Avec du recul, il est possible de percevoir ces difficultés comme des défis que j'ai relevés avec succès. Cette expérience fut des plus enrichissantes. Elle a grandement contribué à forger mon esprit analytique et mes aptitudes de rédaction. Je suis davantage prête à faire mon entrée dans le milieu organisationnel et parfaire les acquisitions qui m'ont été inculquées.

Ce passage n'aurait pu être possible sans l'implication et le support de plusieurs personnes. Je désire remercier mon directeur de mémoire, M. Vincent Rousseau, qui m'a soutenue et conseillée dans chacune des étapes de ma démarche. Je vous suis reconnaissante de m'avoir offert la possibilité d'approfondir ce sujet captivant, de m'avoir donné une très grande autonomie et d'avoir partagé de précieux conseils.

Je remercie également les deux établissements qui m'ont accueillie et les participants qui ont participé avec enthousiasme. J'apprécie votre ouverture et votre latitude pour m'avoir permis d'étudier un sujet épineux qu'est celui des conflits. Je suis touchée par l'intérêt que vous avez manifesté envers cette recherche et pour avoir cru en mon projet.

Je partage cet accomplissement avec ma famille et mes amis qui ont su me dire ce qu'il fallait au moment où j'en avais besoin. Merci de m'avoir encouragée à continuer et surtout de m'avoir incitée à terminer. Un merci tout spécial à mon père pour sa présence, son appui et pour nos discussions.

Tables des matières

RÉSUMÉ.....	III
SUMMARY	IV
REMERCIEMENTS.....	V
LISTE DES ANNEXES	IX
LISTE DES TABLEAUX	X
LISTE DES FIGURES	XI
INTRODUCTION.....	12
La problématique dans la littérature	15
Question de recherche	16
Structure du mémoire	17
CHAPITRE 1 : CONTEXTE THÉORIQUE	18
1.1 L'équipe de travail.....	18
1.2 La diversité dans les équipes de travail : définition et types	20
1.2.1 Les théories de la catégorisation sociale et de l'identité sociale	22
1.2.2 La diversité culturelle	24
1.2.3 Les effets de la diversité culturelle.....	25
1.2.3.1 Conséquences négatives de la diversité culturelle.....	25
1.2.3.2 Conséquences positives de la diversité culturelle	26
1.3 La notion de conflit : définition, types et effets	27
1.3.1 Les types de conflits	28
1.3.2 Les effets du conflit	29
1.4 Les stratégies de résolution de conflits.....	31
1.5 Les résultantes de la résolution de conflits.....	32
1.6 L'identité collective : définition, ses effets et les effets anticipés sur la résolution de conflits	34
1.6.1 Les effets d'avoir une identité collective	36
1.6.2 Les effets anticipés d'avoir une identité collective dans un contexte conflictuel	39
1.7 Modèle conceptuel	40
CHAPITRE 2 : LA MÉTHODOLOGIE	44
2.1 Le devis de recherche qualitative	44
2.2 Le niveau d'analyse.....	45
2.3 Les participants.....	45
2.4 La méthode de collecte des données	50
2.5 Le matériel de collecte des données	51

2.5.1	<i>Présentation des mesures</i>	51
2.6	Étude pilote.....	55
2.7	Considérations éthiques.....	56
2.8	Le plan de l'analyse des résultats – l'analyse de contenu	57
CHAPITRE 3 : LES RÉSULTATS.....		60
3.1	Le développement d'une identité collective.....	60
3.1.1	Les sentiments liés à l'identité collective.....	61
3.1.1.1	<i>Respect mutuel</i>	61
3.1.1.2	<i>Esprit d'équipe</i>	61
3.1.1.3	<i>Attachement aux autres membres</i>	61
3.1.1.4	<i>Sentiment de sécurité</i>	62
3.1.1.5	<i>Sentiment d'intégration à l'équipe</i>	62
3.1.1.6	<i>Sentiment de solidarité</i>	62
3.1.2	Les comportements liés à l'identité collective	63
3.1.2.1	<i>Travail d'équipe</i>	63
3.1.2.2	<i>L'organisation d'activités collectives</i>	63
3.1.2.3	<i>Maintien de bonnes relations</i>	63
3.1.2.4	<i>Communication entre les membres</i>	64
3.1.3	Les facteurs favorisant le développement d'une identité collective	65
3.1.3.1	<i>Le besoin de l'expertise des autres membres de l'équipe</i>	65
3.1.3.2	<i>La tenue d'activités collectives</i>	65
3.1.3.3	<i>Les rencontres d'équipe</i>	66
3.1.3.4	<i>Les buts communs</i>	66
3.2	Le développement d'une identité collective et les stratégies de résolution de conflits	67
3.2.1	Développement d'une forte identité collective et la stratégie intégrative de résolution de conflits	67
3.2.2	Développement d'une faible identité collective et les stratégies non intégratives de résolution de conflits.....	70
3.2.3	Sommaire des résultats relatifs à la première proposition.....	73
3.3	Les stratégies de résolution de conflits et leurs impacts sur les résultantes du conflit	74
3.3.1	Le choix d'une stratégie intégrative et les résultantes.....	74
3.3.1.1	<i>La qualité de la solution</i>	74
3.3.1.2	<i>La satisfaction des membres à l'égard de la résolution du conflit</i>	76
3.3.2	Le choix d'une stratégie non intégrative et les résultantes.....	77

3.3.2.1	<i>La qualité de la solution</i>	77
3.3.2.2	<i>La satisfaction des membres à l'égard de la résolution du conflit</i>	80
3.3.3	Sommaire des résultats relatifs à la deuxième proposition	80
3.4	Le développement d'une identité collective, les stratégies de résolution de conflits et les résultantes.....	81
3.4.1	Développement d'une forte identité collective, la stratégie et les résultantes	81
3.4.2	Développement d'une faible identité collective, les stratégies et résultantes.....	83
3.4.3	Sommaire des résultats relatifs à la troisième proposition	86
3.5	Analyse supplémentaire	86
CHAPITRE 4 : LA DISCUSSION		88
4.1	Le concept du développement d'une identité collective et ses manifestations.....	88
4.2	Le développement d'une identité collective favorise-t-il le choix d'une stratégie intégrative?	91
4.3	La stratégie intégrative permet-elle de favoriser une solution de haute qualité et une satisfaction des membres?.....	94
4.4	Le développement d'une identité collective influence-t-il le choix de la stratégie de résolution de conflits et les résultantes?.....	96
4.5	Enrichissement du modèle conceptuel	100
4.6	Forces et limites.....	104
4.6.1	La richesse des informations	104
4.6.2	La diversité culturelle.....	105
4.6.3	La difficulté à généraliser les résultats	105
4.6.4	L'impossibilité de conclure à des relations de causalité	106
4.6.5	La rétention d'informations critiques.....	106
4.6.6	Limitation aux informations des participants.....	106
4.6.7	Les changements dans le contexte organisationnel	107
4.7	Recherches futures	107
4.8	Applications pratiques.....	109
CONCLUSION		112
RÉFÉRENCES		115

Liste des annexes

ANNEXE 1 – GRILLE D’ENTREVUE AVEC LE RESPONSABLE DES EMPLOYÉS.....	XI
ANNEXE 2 – LA GRILLE D’ENTREVUE DES PARTICIPANTS.....	IX

Liste des tableaux

TABLEAU I – RÉPARTITION DE L'ÉCHANTILLON SELON LE SEXE ET L'ÂGE.....	48
TABLEAU II – LE DÉVELOPPEMENT D'UNE IDENTITÉ COLLECTIVE	52
TABLEAU III – LES STRATÉGIES DE RÉOLUTION DE CONFLITS	53
TABLEAU IV – LA QUALITÉ DE LA SOLUTION.....	54
TABLEAU V – LA SATISFACTION DES MEMBRES À L'ÉGARD DE LA RÉOLUTION DU CONFLIT	54
TABLEAU VI – INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES.....	55

Liste des figures

FIGURE 1 – PRÉSENTATION SCHEMATIQUE DU MODELE D'ANALYSE.....	41
--	----

Introduction

La diversité culturelle est un phénomène de plus en plus présent dans le contexte actuel des organisations. Les statistiques des recensements de 1996 et 2001 publiées par Statistique Canada révèlent que la population de minorités visibles croît beaucoup plus rapidement que la population totale. À cet effet, une étude publiée dans *Le Quotidien* fait l'état de la situation. La population canadienne totale s'est élevée de 4 %, alors que la population des minorités visibles a augmenté de 25 % entre 1996 et 2001. D'ici 2017, environ un Canadien sur cinq serait susceptible d'appartenir à un groupe de minorités visibles. Au Québec, avec un taux de natalité à la baisse, les entreprises doivent intégrer une population immigrante pour combler leurs emplois (Audet, 2002). Ainsi, le monde qui nous entoure devient de plus en plus diversifié culturellement et ces constatations sont visibles dans le monde du travail (Cunningham, 2002).

Plusieurs auteurs, tels que Eby et Dobbins, (1997), Wagner (1995) et Wagner et Moch (1986), ont manifesté un intérêt envers les équipes de travail. Ils ont tenté de comprendre leur mode de fonctionnement en les catégorisant selon un mode individualiste ou collectiviste. Pour ces auteurs, le choix du mode de fonctionnement peut influencer les tendances personnelles des individus à coopérer dans des situations touchant l'équipe. Plus spécifiques à la diversité culturelle, les recherches de Hofstede (1980) s'inscrivent dans un mouvement visant à gérer ce type de diversité. L'auteur a étudié le phénomène en identifiant quatre dimensions culturelles¹, « *power distance* », « *uncertainty avoidance* », « *individualism/collectivism* » et « *masculinity/femininity* », afin d'évaluer la dynamique des équipes de travail multiculturelles en comparant les cultures, les valeurs et les attitudes de chacun des individus. Les travaux de Cox (1991 ; 1993) ont également voulu expliquer la diversité culturelle dans les organisations, alors que d'autres études ont cherché spécifiquement à comprendre la gestion de la diversité culturelle et ses implications pour la compétition organisationnelle (Cox et Blake, 1991).

¹ Nous avons conservé les termes originaux afin de préserver le sens donné par l'auteur.

Cette étude présente une gestion des conflits dans les équipes de travail multiculturelles. Par le développement d'une identité collective des membres à l'équipe, il est possible de mieux gérer un conflit touchant l'équipe et influencer la résolution du conflit. Gaertner, Dovidio, Anastasio, Bachman et Rust (1993) ont développé le modèle de l'identité collective des membres à leur équipe. Ce modèle a inspiré, entre autres, Van Der Zee, Atsma et Brodbeck (2004). Ces auteurs ont proposé qu'en définissant des buts communs, les membres réussissent ensuite à développer des normes communes à l'équipe pour ensuite échanger l'information et performer efficacement en tant qu'équipe. Dans le même ordre d'idées, Cunningham (2002) soutient que se donner des normes et des objectifs communs peut aider les membres à faire abstraction de leurs différences et changer les représentations qu'ils se sont forgées des autres membres de l'équipe. La transformation des perceptions négatives en perceptions plus positives crée une force qui unit les individus. Désormais, les membres partagent une même motivation, celle d'atteindre les buts fixés par l'équipe. Ils ont développé ce qu'on appelle une identité collective. Le développement d'une identité collective réduit les perceptions biaisées des membres, augmente la satisfaction de ceux-ci et accroît le désir de rester dans l'équipe. L'équipe est davantage performante et il est probable que les membres gèrent mieux leurs conflits. Le développement de l'identité collective des membres d'équipes culturellement diversifiées pourrait maximiser les effets positifs de ces équipes qui ont la réputation de présenter de nombreux bénéfices pour les entreprises.

À cet effet, Richard (2000) et De Dreu et West (2001) soutiennent que la diversité culturelle constitue un avantage compétitif pour une organisation. De par la variété des opinions de ces membres, elle permet de prendre des décisions de meilleure qualité qu'une équipe de travail dont les membres sont d'une même culture. De plus, la diversité culturelle du capital humain crée une valeur rare et difficilement imitable pour une organisation. Ces équipes représentent une excellente façon de résoudre des problèmes complexes ayant des ramifications à l'échelle internationale et permettent d'analyser les possibilités de résolution grâce à différents cadres de références. Par conséquent, une organisation qui possède une diversité de perspectives devrait avoir plus de ressources à soumettre et les individus qui y travaillent devraient être plus créateurs et innovateurs.

Les connaissances et les qualifications des membres des équipes diversifiées culturellement permettent aux organisations de remporter un grand succès, d'adapter les produits ou les services aux besoins du marché et de relever des défis concurrentiels (Richard, 2000). Ce type d'équipe peut donc avoir un impact positif sur la performance organisationnelle.

Par ailleurs, les équipes composées de cultures différentes sont constituées d'un mélange de valeurs, d'idées et de croyances de chacun de ses membres. Cette pluralité de caractéristiques personnelles peut inévitablement provoquer des insatisfactions et même des conflits entre les membres. À cet effet, plusieurs travaux soutiennent que les équipes de travail diversifiées vivent plus de conflits, plus de stress et plus de problèmes de communication (O'Reilly, Caldwell et Barnett, 1989 ; Tsui, Egan et O'Reilly, 1992). Selon Dionne, Yammarino, Atwater et Spangler (2004), les conflits surgissent souvent d'un désaccord entre deux ou plusieurs membres ou entre deux ou plusieurs équipes. Il est probable que les gens qui perçoivent les autres comme étant différents d'eux se confrontent, s'évitent et s'agressent (Triandis, 2003). Les différences entre les perceptions de l'environnement et les perceptions des autres face à ce même environnement peuvent générer des stéréotypes (Van Der Zee et al., 2004) et possiblement, des préjugés et des conflits. Les conflits peuvent entraîner des conséquences néfastes sur l'équipe en empêchant les membres de prendre des décisions et d'accomplir les tâches, ce qui peut grandement altérer la performance de l'équipe (Jehn, 1995 ; 1997).

À la lumière des recherches de Cunningham (2002) et de Van Der Zee et al. (2004), il est possible d'envisager que le développement d'une identité collective pourrait amener les membres à changer leurs façons de percevoir leurs différences culturelles. Par conséquent, les membres auront moins tendance à se concentrer sur ce qui les différencie les uns des autres mais plutôt sur ce qui les unit : les buts communs à l'équipe. En situation conflictuelle, les membres pourraient être davantage portés à travailler ensemble à résoudre le conflit.

La problématique dans la littérature

Les résultats de plusieurs travaux de recherche révèlent que les différences, en ce qui a trait aux valeurs culturelles entre les membres d'une équipe, peuvent engendrer une incompatibilité pouvant nuire aux processus de travail de l'équipe, qui peuvent à leur tour affecter négativement le bien-être des membres (Messick et Mackie, 1989). Pourtant, les équipes diversifiées culturellement sont réputées comme étant plus créatives et prenant davantage de décisions de haute qualité comparativement aux équipes d'une même culture et ce, grâce aux différentes perspectives des membres (Cox, 1993 ; Mannix et Neale, 2005 ; Thomas, Ravlin et Wallace, 1996), et également, elles sont plus propices à vivre des tensions et des conflits (Cox, 1993, Garcia-Prieto, Bellard et Schneider, 2003). Ces conflits peuvent créer du négativisme, de l'irritabilité, de la méfiance et du ressentiment chez les membres de l'équipe (Jehn, 1997). Pour modifier un comportement face à un conflit, Louis, Taylor et Neil (2004) rapportent que l'équipe doit changer ses normes, ses relations entre les membres. Jehn, Northcraft et Neale (1999) abondent dans le même sens. Ces auteurs mentionnent que pour avoir du succès, une équipe de travail doit, entre autres, développer une habileté à gérer efficacement ses interactions en communiquant, en coopérant et en coordonnant les efforts collectifs.

Dans le contexte des équipes de travail multiculturelles, les différences semblent inévitables, d'où l'importance pour les membres de connaître une façon de gérer les conflits d'équipe. À ce propos, l'étude de Janssen, Van De Vliert et Veenstra (1999), soutient que faire participer les membres d'une équipe à l'élaboration de solutions permet de trouver la solution la plus appropriée à un conflit. De plus, les membres ont besoin de partager les informations, les idées et travailler ensemble afin de transformer leurs idées créatives en méthodes de travail opérationnelles, en produits et services (De Dreu et West, 2001). Eby et Dobbins (1997) supposent que les échanges entre les membres les amèneront à adopter la stratégie appropriée qui favorisera une meilleure performance. La participation des membres stimule les échanges entre les membres et l'intégration des informations véhiculées par les membres de l'équipe (Stasser et Titus, 1987). Soit, comment parvenir à encourager la participation des membres d'une équipe multiculturelle à la gestion de conflits d'équipe? La littérature n'aborde pas ce sujet. Par

conséquent, il importe de trouver une façon d'unir les membres de ce type d'équipe qui, compte tenu de leurs différences culturelles, peuvent avoir des difficultés à travailler en équipe. En l'occurrence, les travaux de Cunningham (2002) et de Van Der Zee et al. (2004) portant sur la notion de l'identité collective semblent une avenue prometteuse pour améliorer le fonctionnement et la résolution de conflits dans les équipes multiculturelles.

Van Der Zee et al. (2004) affirment qu'il est important de développer une identité collective pour les membres d'une équipe diversifiée culturellement. Puisque ces membres font partie de différents groupes sociaux, ils sont confrontés à l'identité sociale et aux valeurs propres de chacun. C'est pourquoi en développant une identité collective, une équipe composée de membres de différentes cultures fonctionnera davantage comme une équipe dont les membres se ressemblent (Cunningham, 2002). Van Der Zee et al. (2004) soutiennent que de cette manière, tous les membres interpréteront le monde qui les entoure en accord avec les valeurs, les idées et la culture véhiculée par l'équipe. La communication sera également plus facile entre les membres. En somme, les individus qui ont développé des sentiments par lesquels ils se sentent liés à leur équipe sont davantage portés à se mobiliser pour accomplir des actions tous ensemble (Druckman, 2003).

Cependant, les travaux de Cunningham (2002) et de Van Der Zee et al. (2004) élaborent surtout sur le modèle de l'identité collective et ses effets. Nous ne savons pas concrètement quelles sont les actions qui peuvent être posées pour développer une identité collective dans un milieu de travail multiculturel. De plus, il n'y a pas d'effets connus du développement d'une identité collective sur la résolution de conflits pour une équipe composée de membres de plusieurs cultures différentes afin de favoriser des solutions de qualité ainsi que la satisfaction des membres de l'équipe.

Question de recherche

En somme, les travaux sur la diversité culturelle dans les équipes de travail sont récents. Cependant, de plus en plus de recherches ont exploré le phénomène. Cette présente étude

porte précisément sur la question suivante : dans le contexte des équipes de travail multiculturelles, le développement d'une identité collective a-t-il des effets sur la résolution de conflits?

Ce questionnement de recherche met en perspective une réalité présente dans les organisations actuelles. Effectivement, la gestion de conflits dans le contexte des équipes de travail multiculturelles se reflète dans le quotidien des acteurs en relations industrielles. Les acteurs directement impliqués dans cette réflexion sont les salariés, mais cette réalité touche également les syndicats et les gestionnaires. L'intention de cette étude est de saisir le phénomène du développement d'une identité collective dans les équipes de travail diversifiées culturellement, de connaître leurs manières de résoudre les conflits et leurs impressions en regard de la qualité de la solution et leur satisfaction envers la résolution de conflits.

Structure du mémoire

Ce mémoire comprend quatre chapitres. Le premier chapitre a pour objectif de détailler d'abord le contexte théorique de la recherche qui se compose d'une revue de la littérature scientifique des notions et des variables qui font l'objet de l'étude. Le contexte théorique permet de présenter l'état des connaissances scientifiques sur le sujet de recherche. Par la suite, la présentation du modèle conceptuel suit la section sur le contexte théorique. Le modèle conceptuel illustre les variables mises en relation dans l'étude. Le deuxième chapitre a pour but d'exposer la méthodologie pour mener la recherche à terme. La méthodologie énonce le devis de recherche qualitative, le niveau d'analyse, les participants, la méthode de collecte des données, le matériel de collecte des données, l'étude pilote, les considérations éthiques et le plan d'analyse des résultats qui précise les étapes suivies pour analyser les données obtenues par le matériel recueilli. L'analyse des données permet de vérifier les relations formulées dans le modèle conceptuel avec les résultats récoltés sur le terrain. Le troisième chapitre indique les résultats obtenus pour chacune des propositions de recherche. Le quatrième chapitre aborde la discussion des résultats et les liens avec les recherches empiriques pertinentes, les forces et les limites, les recherches futures et les applications pratiques.

CHAPITRE 1 : CONTEXTE THÉORIQUE

Dans ce chapitre, nous expliquerons, dans un premier temps, les notions d'équipe de travail, de diversité en milieu de travail et spécifiquement, de la diversité culturelle pour bien cerner l'objet de notre étude. Dans un deuxième temps, nous élaborerons sur les variables impliquées dans le modèle conceptuel en commençant par les stratégies de résolution de conflits. Ensuite, nous aborderons la résolution de conflits et l'identité collective.

1.1 L'équipe de travail

Pour bien comprendre la problématique, il est nécessaire de définir l'équipe de travail avant de traiter des variables qui sont étudiées. Dans leur étude, Savoie et Beaudin (1995, p. 118) définissent une équipe de travail comme étant « *tout ensemble bien identifié, de deux individus ou plus, interdépendants dans l'accomplissement d'une tâche dont ils partagent collectivement la responsabilité envers l'organisation* ». Cependant, ces mêmes auteurs soutiennent qu'il n'existe pas une seule et même définition d'une équipe de travail. En dépit de cette difficulté, Guzzo (1996) émet une définition similaire mais un peu plus explicite que celle de Savoie, Beaudin (1995). En se basant sur les travaux de Alderfer (1977) et Hackman (1987), Guzzo (1996, p. 4) formule une définition qui met en évidence des éléments communs de plusieurs définitions présentes dans la littérature scientifique. Cette définition propose qu'une équipe de travail est :

« Une entité sociale faisant partie d'une organisation dont les tâches contribuent à atteindre les buts de l'organisation ; dont le travail des membres influence les autres membres à l'intérieur de l'organisation, mais également les individus à l'extérieur de l'organisation ; leurs membres sont dépendants les uns des autres dans l'exécution de leur travail et le groupe est identifié comme un groupe selon les membres considérés comme faisant

partie du groupe et ceux qui ne sont pas considérés comme en faisant partie² ».

Les deux définitions mentionnées précédemment se composent de notions semblables soit principalement, un regroupement d'individus identifiés et l'interdépendance des membres face à la tâche. Cependant, Savoie et Beaudin (1995) ajoutent une particularité en proposant un partage collectif de la responsabilité envers l'organisation. Pour les auteurs, la notion de partage collectif signifie que chacun des membres assume une part de responsabilité face à l'organisation. En lien avec la présente étude, il est possible d'interpréter le terme « partage collectif » comme une interaction qui unit les actions des membres aux objectifs de l'équipe. Il apparaît nécessaire de mettre en lumière cette distinction car elle peut définir la raison d'être de l'équipe, soit l'accomplissement des buts par les efforts collectifs des membres.

D'ailleurs, en pratique, les membres qui coopèrent, qui interagissent et qui partagent entre eux les ressources peuvent favoriser l'utilisation appropriée des connaissances et des habiletés des membres de l'équipe de manière à répondre aux objectifs de la tâche et à accomplir convenablement le travail qui leur est demandé (Gladstein, 1984). Ce travail constitue le mandat collectif des membres d'une équipe. Par ailleurs, les équipes de travail ont une durée de vie indéterminée ce qui signifie que les membres travaillent sur une base relativement permanente (Savoie et Beaudin, 1995).

Pour éviter toute confusion terminologique, il est important de préciser que dans le cadre de cette présente étude, l'expression « équipe de travail » sera préconisée plutôt que les termes « groupe de travail » ou « groupe ». Certains chercheurs établissent une différence entre « une équipe » et « un groupe ». Selon Roy (1999), le terme « groupe » fait référence à un nombre d'individus regroupés ensemble, par exemple, une famille, un gang et une équipe. Une « équipe » implique la présence d'un « esprit de corps » qui supplante la somme des individus tandis que le groupe est plus large et s'applique à un regroupement d'objets ou d'individus. Or, la définition d'une équipe de travail, tel que

² Traduction libre.

celle de Guzzo (1996) proposée antérieurement, semble bien appropriée à tous les types d'équipes (Guzzo et Dickson, 1996), ce qui motive le choix de l'expression « équipe de travail » dans cette présente recherche.

Les équipes de travail sont de plus en plus répandues dans les milieux de travail, et ce, à travers les continents, les secteurs et les industries. Selon la recension de Dionne et al. (2004), les organisations à travers le monde ont significativement augmenté leur dépendance envers les équipes. Ces auteurs expliquent cet accroissement de la dépendance aux équipes en indiquant que, lors de la réalisation d'une tâche complexe, l'effort direct et collaboratif présent dans les équipes peut être une façon de trouver une solution. Le contexte de la mondialisation des marchés, la quantité et le volume d'informations disponibles et la compétition en constante augmentation ont poussé les organisations à s'adapter pour répondre aux demandes du marché. Selon ce constat, le besoin d'une grande flexibilité, d'une réceptivité et le développement de certains produits et services demanderaient trop de temps à réaliser et seraient trop complexes pour un seul individu. Currie et Procter (2003) ont également fait une recension des études sur la présence des équipes de travail dans divers pays. Ces auteurs citent une étude réalisée en 1995 au Royaume-Uni qui indique que 40 % des gestionnaires réclament à leurs organisations d'implanter certaines formes d'équipes semi-autonomes ou autogérées. Selon Dolan, Saba, Jackson et Schuler (2002), les membres de ces équipes ont un pouvoir décisionnel nettement plus élevé que les autres types d'équipes de travail. Du côté des États-Unis, Currie et Procter (2003) présentent des données qui révèlent que la moitié des plus grandes compagnies ont affirmé utiliser également des équipes de travail semi-autonomes avec certains employés. De telles pratiques de travail ont également été décrites en Suède, en Allemagne et au Japon (Currie et Procter, 2003).

1.2 La diversité dans les équipes de travail : définition et types

Les équipes de travail sont une initiative importante dans les organisations et ce, à travers les continents et les cultures. La présente section vise à mettre en lumière certains aspects de la diversité dans le contexte des équipes de travail. La notion de la diversité, au sens

large, la description des théories de la diversité, dont la théorie de la catégorisation sociale et la théorie de l'identité sociale permettent de comprendre les effets de la diversité sur la vie organisationnelle. Ensuite, il est question de la diversité culturelle de manière détaillée. Les conséquences de la diversité culturelle dans les équipes de travail terminent cette section.

La diversité est un concept de plus en plus présent dans la société contemporaine. Jackson et Ruderman (1995) se sont intéressés à la croissance des équipes de travail diversifiées. Ces auteurs expliquent ce changement, entre autres, par la globalisation qui a permis d'élargir les marchés et a contribué à la modification de la composition des équipes de travail. Dans ce sens, Milliken et Martins (1996) soutiennent que les organisations étendent davantage leurs opérations dans les contextes multinationaux et multiculturels. Selon une définition de l'*American Heritage Dictionary of the English Language* (1993) et du *Webster's Dictionary of the English Language* (1992), Milliken et Martins (1996, p. 402) affirment que la diversité est un mot qui signifie simplement « variété » ou est lié au fait de « *considérer quelque chose comme étant différent*³ ». Dans leur définition de la diversité, Mannix et Neale (2005, p. 35) précisent que cette « variété » est basée sur tous les critères qu'une autre personne peut utiliser pour détecter les différences individuelles⁴. Plusieurs chercheurs tels que Tsui, Egan et O'Reilly (1992) et Milliken et Martins (1996) soutiennent une façon de catégoriser les types de diversités en milieu de travail : la diversité observable et la diversité non observable. Il convient tout d'abord de différencier les types de diversités observables et les types de diversités non observables. Milliken et Martins (1996, p. 403) sont d'avis :

« qu'une distinction commune est présente entre la diversité liée aux attributs visibles tels que la race ou l'ethnicité, l'âge ou le genre et la diversité en considérant des attributs moins visibles tels que l'éducation, les habiletés

³ Traduction libre.

⁴ Traduction libre.

techniques, l'expérience, le statut dans l'organisation, les antécédents socio-économiques, les caractéristiques de la personnalité ou les valeurs⁵ ».

Ainsi, un premier type de diversité est celui caractérisé par des attributs visibles comme la race, l'ethnicité, l'âge ou le genre. Il est plus probable que les différences visibles provoquent des réactions reliées à des biais, des préjugés ou des stéréotypes. Le deuxième type concerne les attributs non visibles ou moins visibles, par exemple, l'éducation reçue par l'individu ou les habiletés techniques qu'il a développées. Cependant, des variables comme le sexe et l'appartenance ethnique, pourraient illustrer une différenciation plus marquée entre les membres (West et al., 1998). En d'autres mots, les membres d'une équipe remarquent davantage les différences lorsqu'il s'agit d'une diversité liée au sexe et à l'appartenance ethnique. En observant ces différences, ils effectuent un regroupement des membres qu'ils considèrent comme faisant partie de l'équipe et ceux mis à l'écart de l'équipe. Les différences entre les membres forgeront leurs perceptions et leurs comportements.

1.2.1 Les théories de la catégorisation sociale et de l'identité sociale

Pour mieux saisir les effets de la diversité sur le fonctionnement de l'équipe, il importe de se pencher sur les théories sur lesquelles plusieurs recherches reposent, soit, la catégorisation sociale et la théorie de l'identité sociale. Inspirée de la théorie de la catégorisation sociale de Turner (1987), Pelled (1996) soutient que les membres d'une équipe peuvent s'engager dans un processus de catégorisation et se classer eux-mêmes dans le groupe auquel ils s'identifient et les autres dans les catégories auxquelles ils croient qu'ils appartiennent selon leurs propres perceptions. Cependant, le fait de catégoriser les individus dans différents groupes sur une base arbitraire peut provoquer de l'hostilité, de l'animosité dans l'équipe de travail (Jehn, 1995 ; 1997 ; Jehn et al., 1999) et déclencher des biais et préjugés au sein du groupe. Une recension de Pelled (1996) met en évidence que des individus pourraient évaluer les membres de leur propre sous-groupe plus positivement et supérieurement, comparativement aux membres des autres sous-

⁵ Traduction libre.

groupes. Donc, parce qu'elle favorise une catégorie plutôt qu'une autre et qu'elle génère des biais à l'intérieur de l'équipe, il est possible de s'attendre à ce que la diversité cause des conflits relationnels dans les équipes de travail (Pelled, 1996).

De plus, l'identité sociale des individus influence les interactions entre les membres de l'équipe lors du processus de catégorisation (Tajfel et Turner, 1986). En effet, la théorie de la catégorisation et la théorie de l'identité sociale sont étroitement liées. Selon la théorie de l'identité sociale, les individus sont enclins à favoriser les membres de leur propre catégorie sociale. Ils agissent ainsi parce qu'ils ont le désir de préserver une image positive de soi et confirmer leurs propres normes et valeurs (Van Der Zee et al., 2004 ; Messick et Mackie, 1989). Ainsi, les individus trouvent leur identité sociale en se référant au groupe auquel ils appartiennent.

Les travaux de Thomas (1999) et de Thomas et al. (1996) ont permis de comprendre toute l'importance des valeurs dans un contexte de diversité culturelle. Les valeurs des individus transmises par la culture respective de chacun fournissent un standard pour juger leurs propres réactions, celles des autres, la perception des stimulus de l'environnement et la structure des tâches. Triandis (2003) ajoute que, de façon universelle, les humains sont ethnocentriques, ce qui signifie qu'ils utilisent leurs propres cultures comme standard pour juger les autres cultures. La culture enseigne à ses membres les objectifs et les rôles à valoriser qui sont conformes aux thèmes dominants de la culture. D'ailleurs, tel que décrit par Thomas (1999), les rôles tracés à partir des contextes sociaux ont tendance à se reproduire dans les équipes de travail. Les modèles de comportements sont reliés à ces rôles et ils permettent de montrer les conduites appropriées pour une situation particulière. Les résultats des études de Chan et Goto (2003) font un lien entre l'identité sociale d'un individu et l'adoption d'une stratégie de gestion de conflits. Les auteurs révèlent qu'un Chinois impliqué dans un conflit avec un supérieur de même culture que lui optera pour une stratégie moins conflictuelle. Alors, que dans une situation problématique où le superviseur serait d'un groupe ethnique différent, le Chinois aurait probablement une attitude plus conflictuelle. Pour expliquer ce comportement, les auteurs proposent qu'un individu a davantage confiance envers un

individu appartenant à une catégorie sociale similaire à la sienne, il ne doit pas être trop différent de lui. Par conséquent, une équipe, dont les membres ont des cultures similaires, a une plus grande intégration sociale qui s'exprime par une attraction des membres les uns envers les autres, le partage de buts communs et une plus grande satisfaction d'être au sein de l'équipe (Stone-Romero, Stone et Salas, 2003 ; Watson, Johnson et Zgourides, 2002). Cette ressemblance culturelle entre les membres a également des effets importants sur les processus de travail et sur les résultats des équipes de travail culturellement diversifiés (Thomas et al., 1996).

Ces théories permettent de comprendre les effets de la diversité au sens large et, plus spécifiquement, les effets de la diversité culturelle sur les équipes de travail. Avant de détailler les effets, il est pertinent de présenter la notion de diversité culturelle.

1.2.2 La diversité culturelle

Cette étude repose uniquement sur la diversité culturelle des équipes dans le milieu de travail. Pour Van Der Zee et al. (2004, p. 284), la diversité culturelle fait référence « *aux représentations, dans un système social, des gens appartenant à des groupes culturels distinctement différents*⁶ ». Dans le contexte organisationnel de la mondialisation, les gens sont appelés à côtoyer des individus aux formations, habiletés, expériences et valeurs différentes (Milliken et Martins, 1996 ; Tsui et al., 1992). Pour faire référence aux différences culturelles, certains auteurs utilisent les termes « diversité culturelle », « diversité raciale » et « hétérogénéité culturelle » de façon indifférenciée. Cependant, Cunningham (2002) affirme qu'il y a une distinction entre la race et la culture. En effet, l'auteur soutient que la race fait référence aux traits biologiques d'un individu alors que la culture constitue davantage un phénomène social. Dans cette présente étude, nous avons un intérêt à comprendre la dynamique qui prévaut au sein d'une équipe composée de membres culturellement diversifiés, et ce, spécifiquement dans un contexte de résolution de conflits. Nous considérons donc les aspects culturels des membres comme davantage pertinents et révélateurs car ils sont porteurs des composantes sociales propres à chacun

⁶ Traduction libre.

des membres. D'ailleurs, Elron (1997) abonde dans le même sens que Cunningham (2002) en soutenant que les différences culturelles se manifestent en termes de valeurs, perceptions et normes. Cette perspective permet de comprendre et d'expliquer le mode de fonctionnement des membres et par conséquent, celui de l'équipe. C'est pourquoi nous avons choisi d'utiliser le terme « diversité culturelle » dans cette étude.

1.2.3 Les effets de la diversité culturelle

Un bilan des recherches empiriques sur la diversité culturelle est pertinent afin de connaître les effets négatifs et positifs de la diversité culturelle en milieu de travail. Cette partie indique d'abord les incidences négatives de la diversité culturelle sur les aspects psychologiques et comportementaux, la communication entre les membres, les relations entre les membres de l'équipe et finalement, les impacts de la diversité culturelle sur la performance lors de la constitution de l'équipe. Dans un second temps, nous exposons les incidences positives de la diversité culturelle sur l'efficacité lors de la résolution de problèmes et sur la pluralité des perspectives des membres dans un processus de prise de décisions.

1.2.3.1 Conséquences négatives de la diversité culturelle

Plusieurs chercheurs se sont penchés sur la façon par laquelle la diversité culturelle affecte négativement les aspects psychologiques et comportementaux des équipes de travail. Les résultats de l'étude de Tsui et al. (1992) montrent que les individus culturellement différents des membres de leur équipe de travail ont tendance à être moins engagés psychologiquement dans leur organisation, sont moins portés à y rester et ont tendance à s'absenter plus souvent.

Des effets de la diversité culturelle sur la communication entre les membres sont également probables. En effet, Milliken et Martins (1996) indiquent que les équipes composées d'origines culturelles différentes communiquent plus formellement et moins fréquemment que les équipes dont les membres se ressemblent.

De plus, les membres appartenant à des cultures différentes ont une intégration sociale envers l'équipe plus faible (Milliken et Martins, 1996 ; O'Reilly et al., 1989). Des effets sont également possibles sur les conflits émotionnels (Thomas et al., 1996). Milliken et Martin (1996) et Van Der Zee et al. (2004) affirment que des différences visibles, comme les différences culturelles, sont particulièrement susceptibles de provoquer des réactions négatives engendrées par des biais, des préjugés ou des stéréotypes envers les membres différents. Van Der Zee et al. (2004) soutiennent que de tels résultats sont présents surtout dans la période suivant la constitution de l'équipe. En effet, lorsque les membres se joignent à une nouvelle équipe, il est probable qu'ils organisent leur environnement de travail selon leur réseau social propre et leurs repères. Dans ces circonstances, les différences entre les membres peuvent engendrer une fragmentation dans l'équipe qui peut causer un impact négatif important sur le fonctionnement de l'équipe.

La diversité culturelle dans les équipes de travail peut avoir des effets négatifs sur les résultats des individus, sur les résultats des équipes (Milliken et Martins, 1996) et peut générer une performance générale plus faible que les équipes dont les membres ont des ressemblances (Thomas et al., 1996) dans la période qui suit la constitution de l'équipe. Les auteurs tentent d'expliquer le phénomène en indiquant que les membres d'une équipe ont parfois besoin de temps pour passer outre leurs différences interpersonnelles observables et apprendre à utiliser ces différences à leur avantage (Watson et al., 2002). Cependant, au fil du temps, les membres de l'équipe acquièrent de l'expérience les uns avec les autres ce qui contribue à faire disparaître les différences liées à la performance entre les équipes culturellement homogènes et hétérogènes (Watson, Kumar et Michaelsen, 1993).

1.2.3.2 Conséquences positives de la diversité culturelle

Outre les aspects négatifs, les équipes composées de membres culturellement diversifiés présentent plusieurs avantages pour l'équipe. Comme principaux avantages, Watson et al. (1993) observent que les membres des équipes culturellement hétérogènes performent plus efficacement dans les tâches d'identification de problèmes et de résolution de problèmes complexes que les équipes dont les membres sont semblables. En effet, les

différents points de vue des membres semblent stimuler les discussions et la création de solutions. L'étude de Cox, Lobel et Mcleod (1991) montre que les équipes culturellement différentes font des choix plus coopératifs que les équipes homogènes composées d'individus d'origine anglaise, par exemple. Il est possible d'entrevoir que la coopération entraîne un échange d'informations entre les membres. D'ailleurs, comme l'affirment Van Der Zee et al. (2004), les équipes de cultures différentes développent plus de solutions à un problème, des solutions de meilleure qualité, ainsi que des critères pour évaluer ces solutions, comparativement aux équipes culturellement homogènes. À long terme, la diversité culturelle représente une grande richesse pour l'équipe, mais pour émerger, cette richesse demande une prise de conscience, de l'engagement et du travail de la part des membres (Coakley, 2000).

Plusieurs travaux exposent les effets négatifs liés à la diversité culturelle telles que des incompatibilités (Van Der Zee et al., 2004), des perceptions négatives (Milliken et Martin, 1996 ; Van Der Zee et al., 2004) et la croissances de conflits entre les membres (Mannix, Griffith et Neale, 2002). Ces observations mettent en évidence une réalité vécue par les équipes multiculturelles et montrent l'importance de trouver un moyen de diminuer de telles répercussions. Par contre, il existe peu de recherches traitant de l'effet de la diversité culturelle sur la résolution de conflits. Le modèle de Janssen et al. (1999) propose des stratégies de résolution de conflits dans le milieu organisationnel, au sens large. Il est probable que ce modèle puisse être applicable à la résolution des conflits des membres d'équipes multiculturelles. Avant d'exposer les stratégies, nous présentons une définition du conflit, ses types et ses effets.

1.3 La notion de conflit : définition, types et effets

Selon une définition de Boulding (1963 ; cité dans Mannix et al., 2002, p. 213), « *le conflit est une prise de conscience par les parties des différences, des divergences, des souhaits incompatibles ou des désirs irréconciliables*⁷ ». Janssen et al. (1999) soutiennent que le conflit est un phénomène inévitable lors de la prise d'une décision complexe. Il

⁷ Traduction libre.

survient de la complexité et de l'interdépendance des événements de la vie organisationnelle (Jehn, 1995). En effet, le conflit peut être la résultante d'incompatibilités perçues par les membres (Boulding, 1963 cité dans Jehn, 1995), des perceptions des parties concernées à propos de points de vue différents ou des incompatibilités interpersonnelles (Jehn, 1995). Chacun des membres d'une équipe se crée ses propres images, opposées la plupart du temps, des enjeux organisationnels (Tjosvold, 1991) ce qui peut engendrer des conflits au sein de l'équipe de travail.

Jehn (1997) soutient qu'un conflit peut se développer entre des individus, et ce, même s'ils ont l'intention de coopérer ou de coordonner leurs efforts, qu'ils sont en accord sur les buts poursuivis et qu'ils croient être en mesure de travailler ensemble. Les conflits peuvent donc survenir même dans un contexte propice à l'harmonie. En effet, les membres peuvent vivre des conflits même s'ils travaillent sur un projet commun, s'ils partagent des intérêts mutuels pour l'accomplissement du travail et s'ils possèdent des idées similaires sur la manière de compléter la tâche.

1.3.1 Les types de conflits

Dans une analyse multidimensionnelle sur l'interprétation des conflits, Pinkley (1990) a identifié que les gens différenciaient deux types de conflits : le conflit relationnel et le conflit de tâches (Jehn, 1995). Concrètement, le conflit relationnel se produit en présence des enjeux étroitement liés avec l'identité de l'individu, par exemple, des croyances et des valeurs personnelles ou des valeurs propres à l'équipe (Janssen et al., 1999). De plus, ce type de conflit existe lorsqu'il y a des incompatibilités interpersonnelles entre les membres de l'équipe qui se traduisent par une tension, de l'animosité et de la contrariété (Jehn, 1995). Alors que le conflit de tâches existe lorsqu'il y a un différend entre les membres de l'équipe au sujet du contenu de la tâche à exécuter, y compris des différences de points de vue, d'idées et d'opinions (Jehn, 1995). Concrètement, le conflit de tâches peut également faire référence à un désaccord au sujet des résultats du travail à effectuer en ce qui concerne l'allocation des ressources, l'application des procédures, ainsi que le développement et la mise en place des politiques (Janssen et al., 1999). Certains auteurs ont observé que les différences culturelles dans la façon d'orienter la

tâche et les normes interpersonnelles de chacun des membres de l'équipe sont d'importants déclencheurs de conflits dans les équipes de travail multiculturelles (Jehn, 1997 ; Tsojvold, 1991).

1.3.2 Les effets du conflit

En se basant sur les recherches empiriques, il est pertinent de faire une recension des effets des différents types de conflits dans les équipes de travail afin de connaître les conséquences des conflits sur l'équipe mais également, la nécessité de découvrir une manière de favoriser la création de solutions appropriées aux conflits, spécifiquement pour les équipes de travail multiculturelles.

Des recherches soutiennent qu'un niveau modéré de conflits de tâches est constructif. En effet, les conflits de tâches stimulent les discussions aidant l'équipe à mieux performer (Jehn, 1995) et augmentent la qualité des décisions de l'équipe (Janssen et al., 1999). Les équipes ayant une absence de conflit de tâches peuvent passer à côté de nouvelles avenues qui pourraient leur permettre d'accroître leur performance. Dans cet ordre d'idées, Janssen et al. (1999) soutiennent que les désaccords en lien avec la tâche semblent faciliter les discussions demandant une argumentation et un échange entre les membres. Ce type de conflit stimule l'identification, l'étude, l'intégration des différentes perspectives requises pour la formulation de décisions de meilleure qualité (Jehn, 1997) et la créativité des membres (Pelled, 1996). Toutefois, un niveau élevé de conflits de tâches peut interférer avec la réalisation de la tâche (Jehn, 1997). Dans ce sens, Jehn (1995) affirme que le conflit de tâches peut occasionner des effets négatifs tels que des tensions, des oppositions et une indisposition pour les membres à vouloir travailler ensemble dans le futur. L'auteur soutient que les membres ressentent davantage de satisfaction et un plus grand désir de rester dans une l'équipe dans laquelle il y a un haut niveau de consensus en regard de la tâche contrairement aux membres dans les équipes où il y a un haut niveau de dissension.

Les résultats de l'étude d'Argyris (1962 ; cité dans Jehn, 1995) mettent en évidence que les membres de l'équipe qui vivent des conflits relationnels travaillent de façon moins

efficace et que leurs produits sont de moindre qualité. Dans le même ordre d'idées, Pelled (1996) soutient que les attaques interpersonnelles limitent sérieusement la performance et la productivité. Pour expliquer de tels résultats, l'auteur affirme que la présence d'un conflit relationnel sollicite des efforts de la part des membres de l'équipe afin de résoudre le conflit ou dans le but de simplement ignorer le conflit. Par conséquent, cela a pour effet de limiter la productivité de l'équipe, laisse moins d'opportunités et d'énergie aux membres de l'équipe pour faire des ajustements ou pour résoudre des conflits liés à la tâche. En effet, Jehn (1997) explique que les conflits relationnels interfèrent avec l'accomplissement de la tâche car, plutôt que d'utiliser l'énergie disponible pour réaliser la tâche, cette énergie est dirigée afin de réduire la menace du conflit et augmenter le sentiment de pouvoir. C'est pourquoi des conflits relationnels chroniques peuvent engendrer de sérieux effets néfastes sur le fonctionnement de l'équipe. Jehn (1995 ; 1997) affirme également que les membres qui ont vécu des tensions interpersonnelles sont moins satisfaits au sein de leur équipe de travail. Ces résultats s'expliquent par le fait que les problèmes interpersonnels génèrent des réactions négatives telles que de l'anxiété, de la peur et qu'ils diminuent la satisfaction des membres face à leur expérience dans l'équipe. De plus, les membres se trouvent limités dans leurs habiletés à atteindre un haut niveau de qualité de la décision d'équipe et cela peut nuire à la satisfaction des membres de l'équipe (Janssen et al., 1999). Ainsi, de telles réactions négatives liées au conflit relationnel engendrent un sentiment d'inconfort, de découragement au sein des membres causant, d'une part, une inhibition de leurs habiletés à s'apprécier les uns les autres, et d'autre part, de la capacité de jouir de leur travail dans l'équipe (Jehn, 1995 ; 1997).

Pelled (1996) soutient que les deux types de conflits peuvent ne pas être complètement indépendants. Pour l'auteur, lorsque les membres de l'équipe vivent des sentiments particulièrement forts par rapport à une tâche, ils peuvent devenir émotifs et c'est à ce moment que la situation peut mener à un conflit relationnel. En effet, il est possible que les membres d'une équipe deviennent tellement impliqués personnellement dans un conflit relationnel lié à leur identité propre qu'il peut y avoir des conséquences sur certains aspects liés à la tâche. Jehn (1997) affirme que les conflits se terminent souvent en un échange interpersonnel lié étroitement à la relation entretenue par les membres

impliqués. Pour ces raisons, il est possible que la présence d'un type de conflit puisse engendrer l'apparition de l'autre type (Janssen et al., 1999). Par ailleurs, Mannix et al. (2002) affirment que ces résultats sont plus probables dans les équipes nouvellement constituées ou fortement diversifiées. Dans ces types d'équipes, le manque de connaissances des autres membres peut occasionner une confusion entre le conflit de tâches et le conflit relationnel.

1.4 Les stratégies de résolution de conflits

La présente section met en évidence les stratégies de résolution de conflits adoptées par les membres pour gérer les conflits de l'équipe et les effets qu'entraîne le choix d'une stratégie de résolution de conflits. Étant donné qu'il est difficile de trouver dans la littérature scientifique des stratégies de gestion de conflits applicables aux membres d'équipes de travail multiculturelles, nous utilisons les mêmes stratégies élaborées pour les membres d'équipes de travail, au sens large.

Janssen et al. (1999) soutiennent que les stratégies de résolution de conflits peuvent être décrites selon deux dimensions : une intégrative et une distributive. La dimension intégrative se présente comme un comportement qui a pour but de maximiser les résultats des parties en conflit. La dimension intégrative peut être mesurée sur une échelle unipolaire où le comportement intégratif varie entre un niveau d'intégration de faible à élevé. Un comportement intégratif faible peut se présenter, par exemple, en agissant de manière à prévenir la controverse au sein de l'équipe en réprimant ou en banalisant des conséquences et en évitant les interactions dialectiques avec les opposants. Alors qu'un comportement intégratif considéré comme élevé fait référence à un échange d'informations, à la recherche des objectifs sous-jacents, à une redéfinition des points de vue incompatibles et à l'intégration des perspectives différentes dans des décisions de haute qualité. Une recension de Janssen et al. (1999) révèle qu'une stratégie intégrative permet une sincère considération des différentes idées, qu'elle stimule de bonnes décisions et qu'elle améliore la qualité des rapports interpersonnels entre les membres de l'équipe.

D'un autre côté, la stratégie distributive se présente comme un comportement qui a pour but de maximiser des résultats inégaux des parties concernées par le conflit. Cette dimension constitue une échelle bipolaire, où à un pôle, se situent des comportements conciliants (tels que donner ce que les autres réclament) et à l'autre pôle, il y a des comportements qui visent à imposer quelque chose aux autres (tel que persuader les autres pour parvenir à atteindre ses propres buts au détriment des buts de l'autre partie).

La stratégie distributive semble être inefficace parce qu'elle empêche une sincère considération des autres options possibles. De plus, elle force certains membres de l'équipe à céder aux demandes des autres et elle mine l'établissement de décisions de haute qualité. En somme, Janssen et al. (1999) indiquent que ce type de stratégie nuit au maintien de rapports agréables entre les membres de l'équipe.

1.5 Les résultantes de la résolution de conflits

Chacune des deux stratégies de résolution de conflits génère des résultantes différentes. Ces résultantes correspondent à la qualité de décision et à la satisfaction des membres à l'égard de la résolution. La présente partie met en évidence les effets de choisir une stratégie intégrative ou une stratégie distributive sur la qualité de la décision et sur la satisfaction des membres face à la résolution.

Janssen et al. (1999) soutiennent que la qualité de la décision est liée à plusieurs facteurs tels que la performance de l'équipe face à la tâche à effectuer, la diversité cognitive des membres de l'équipe, au potentiel de l'équipe et la créativité des membres à élaborer différentes perspectives lors d'une décision. Les travaux de Janssen et al. (1999) présente une recension indiquant qu'une décision de haute qualité reflète davantage une synthèse des idées divergentes et des arguments fournis par plusieurs membres de l'équipe. Cette affirmation supporte les propos de Amason (1996) à l'effet que les perspectives diversifiées sont généralement supérieures aux perspectives individuelles. Selon Janssen et al. (1999), puisqu'une stratégie intégrative tient compte des idées de ses membres et qu'elle encourage ces derniers à prendre la meilleure décision, l'adoption d'une stratégie intégrative favorise une décision de haute qualité. Alors que la stratégie distributive nuit à

la valorisation des différentes alternatives proposées par les membres et favorise certains membres de l'équipe au détriment de d'autres, ce type de stratégie n'est pas favorable à la prise d'une décision de haute qualité.

La satisfaction des membres à l'égard de la résolution du conflit constitue la deuxième résultante qui se dégage de la prise de décision. Pour définir cette résultante, nous avons utilisé le modèle de Janssen et al. (1999). La satisfaction des membres à l'égard de la résolution du conflit⁸ fait référence à l'état des relations interpersonnelles et à l'entretien de relations interpersonnelles agréables entre les membres de l'équipe après la résolution de conflits. Lorsque les membres vivent des difficultés dans leurs rapports interpersonnels lors de la prise de décision, il est possible qu'il en résulte une diminution de l'appréciation des membres à l'idée de coopérer ensemble dans des prises de décisions futures. L'appréciation des membres peut également correspondre à l'intention des membres de demeurer au sein de l'équipe. Jehn (1995) indique des résultats analogues mais utilise le terme « réaction affective » plutôt que la satisfaction des membres face à la résolution. Les deux termes ont des définitions étroitement liées et font mutuellement référence au désir des membres de continuer à travailler ensemble dans la même équipe.

En se rapportant aux stratégies de gestion des conflits, les membres qui choisissent une stratégie dite intégrative, favorisent le maintien de rapports interpersonnels de meilleure qualité entre eux. L'entretien de bons rapports est possible grâce à la considération accordée à chacun et au désir de trouver la meilleure décision pour le bien-être des membres de l'équipe. Alors que les membres qui optent pour une stratégie distributive, ont une propension à avantager certains membres plutôt que d'autres, nuisent à l'entretien de rapports agréables entre les membres de l'équipe et causent un impact négatif sur la satisfaction des membres face à la résolution de conflits.

⁸ Janssen et al. (1999) utilisent le terme « *affective acceptance* » comme référence à l'état des relations entre les membres après le conflit. Dans un souci de préserver le même sens donné par les auteurs, nous avons traduit ce terme par « la satisfaction des membres à l'égard de la résolution du conflit ».

1.6 L'identité collective : définition, ses effets et les effets anticipés sur la résolution de conflits

La présence d'une identité collective peut amener les membres d'une équipe diversifiée culturellement à se rapprocher les uns des autres et ainsi, inciter les membres à adopter une stratégie intégrative qui maximisera les résultantes de la résolution. D'ailleurs, les travaux de Mannix et al. (2002) effectués sur des équipes diversifiées et sur des équipes dont les membres travaillent séparément, mettent en évidence que les équipes dont les membres ont l'avantage d'avoir une identité collective gèrent efficacement leurs conflits. Cette perspective s'avère pertinente pour notre étude.

L'identité collective est un concept de plus en plus étudié, mais qui n'est pas encore clairement défini. Gaertner et al. (1993) sont les premiers à avoir développé le modèle de l'identité collective. Pour Cunningham (2002), le modèle de l'identité collective stipule que les biais, préjugés entretenus par les membres d'une équipe peuvent être réduits par des facteurs qui vont transformer les représentations cognitives forgées par chacun. Ces représentations cognitives peuvent induire des perceptions négatives envers certains membres qui auront l'effet de les séparer les uns des autres. Par le processus de recatégorisation, il est possible de modifier les perceptions maintenues par les membres de l'équipe. Ainsi, les membres ne s'identifieront plus à des groupes distincts, basés sur des jugements produits par chacun, mais bien à un seul et même groupe. En d'autres mots, avoir une identité collective nécessite une « restructuration » des représentations cognitives d'un individu pour créer un groupe commun et permettre de diminuer les préjugés entre les membres. Pour y parvenir, les membres doivent changer leurs perceptions des autres membres dans le but de les considérer comme faisant partie du même groupe uni.

Plusieurs auteurs, tels que Cunningham (2002), Cunningham et Chelladurai (2004) et Gaertner et Dovidio (2000), abordent le concept de l'identité collective en lien étroit avec le processus de catégorisation et de recatégorisation. Tout d'abord, les bases du modèle de l'identité collective proviennent de l'approche de la catégorisation sociale. Brièvement, cette approche énonce que les individus, de manière générale, ont besoin de

maintenir une bonne estime de soi. Pour ce faire, ils se comparent aux autres individus qui les entourent. Ils arrivent à effectuer cette comparaison en se basant sur leur propre classement et celui de leurs pairs. Les individus similaires à eux sont considérés comme faisant partie de leur « *in-group* » alors que les autres sont classifiés dans leur « *out-group* »⁹. L'expression « *in-group* » est utilisée lorsqu'un individu considère les membres d'un groupe semblables à lui en ce qui concerne une caractéristique prépondérante, par exemple, la culture et les valeurs culturelles. Alors qu'un « *out-group* » se compose de membres d'un groupe qui sont considérés différents de soi en ce qui concerne cette même caractéristique prépondérante. Pour arriver à maintenir leur estime de soi élevée, les individus ont tendance à évaluer positivement les membres de leur *in-group* et négativement ceux de leur *out-group* en exposant les différences des membres du groupe. C'est à ce moment qu'il est possible d'observer des biais à l'intérieur de l'équipe. Les membres de l'*in-group* reçoivent des évaluations qui leur sont plus favorables que celles des membres de l'*out-group* (Cunningham et Challadurai, 2004).

Toutefois, la recatégorisation permet aux membres de se forger une identité collective et fait en sorte que les différences individuelles soient moins prononcées. Précisément, la recatégorisation est un processus par lequel les membres de différents groupes en viennent à se considérer comme adhérents à un groupe commun, un groupe auquel les membres de l'*in-group* et de l'*out-group* sont inclus (Cunningham, 2002). Pour y arriver, les membres devront transformer leurs représentations cognitives dans le but de faciliter des interprétations positives à l'égard des individus de l'équipe et réduire les biais (Cunningham, 2002 ; Cunningham et Chelladurai, 2004).

Selon Gaertner, Mann, Dovidio, Murrell et Pomare (1990) et Gaertner, Dovidio, Rust, Nier, Banker, Ward, Mottola et Houlette (1999), la promotion de la coopération entre les membres de l'équipe peut être une façon de favoriser une meilleure acceptation des membres entre eux, de changer certaines représentations cognitives afin de former un

⁹ Les expressions anglaises sont conservées compte tenu de la difficulté de les traduire.

groupe commun et diminuer les biais entre les membres. Pour les auteurs, les membres d'une équipe coopérative interagissent les uns avec les autres, travaillent en étroite collaboration pour l'atteinte d'un but commun à l'équipe et partagent un destin commun. De plus, l'introduction de facteurs, par exemple, des tâches interdépendantes peut également unifier les groupes et donner la perception aux membres de partager un objectif commun (Cunningham, 2002). À cet effet, Cunningham et Chelladurai (2004) et Gaertner et Dovidio (2000, p.48) soutiennent que :

« Le modèle de l'identité commune du groupe soutient que les différents types d'interdépendance à l'intérieur du groupe et les facteurs cognitifs, perceptuels, linguistiques, affectifs et environnementaux peuvent indépendamment ou de concert, changer la représentation cognitive individuelle de l'ensemble¹⁰ ».

1.6.1 Les effets d'avoir une identité collective

La présentation des effets de l'identité collective permet de comprendre l'importance pour les membres d'une équipe multiculturelle d'avoir une telle unité au sein de leur équipe de travail. Une identité collective présente de nombreux avantages pour une équipe diversifiée culturellement. En effet, la présence d'une identité collective peut avoir des effets positifs sur la performance, sur les relations, le bien-être des membres et l'engagement envers l'équipe et finalement, sur l'intégration sociale des membres à l'équipe.

En développant des normes communes à l'équipe, cette dernière favorise un meilleur échange de l'information entre ses membres ce qui aura pour effet de stabiliser l'équipe et aidera ses membres à performer efficacement (Van Der Zee et al., 2004). La recension de Mannix et al. (2002) soutient effectivement qu'une identité collective a une action bénéfique sur les processus de travail ainsi que sur la performance de l'équipe. En effet, la présence d'une identité collective permet de favoriser une meilleure connaissance des qualifications, des habiletés et des perspectives interpersonnelles de chacun des membres

¹⁰ Traduction libre.

de l'équipe. En regard de ces observations, il est possible de proposer que, par le développement d'une identité collective, les membres sont davantage « familiers » les uns avec les autres et cette familiarité crée une proximité qui lie les membres vers un ensemble de valeurs et de buts communs à l'équipe. Les membres ne sont plus perçus comme étant étrangers les uns aux autres. Cette proximité influence les membres de l'équipe dans le choix de leurs processus de travail et cela crée un effet sur la performance de l'équipe. De plus, Van Der Zee et al. (2004) sont d'avis que les membres d'équipes diversifiées culturellement peuvent atteindre un niveau de fonctionnement élevé s'ils s'identifient à la culture de l'équipe et s'ils maintiennent également des aspects de leur culture originale. La conformité des groupes minoritaires aux perspectives de la majorité empêcherait une meilleure résolution de problèmes et un niveau élevé de créativité, qui sont d'ailleurs considérés comme les bénéfices des équipes diversifiées culturellement. Ces auteurs affirment que pour favoriser une collaboration efficace dans les équipes de cultures diverses, il est important que les membres s'identifient à leur bagage culturel et à leur équipe.

L'identité collective a également des incidences sur les relations entre les membres, leur bien-être et sur leur engagement envers l'équipe (Cunningham, 2002 ; Van Der Zee et al., 2004). Étant donné qu'avoir une identité collective permet de réduire les biais entre les membres, cette réduction des biais devrait mener à une plus grande satisfaction des membres face aux processus de travail (Cunningham, 2002) et l'entretien d'attitudes plus positives envers les membres. Comme Cunningham (2002), Van Der Zee et al. (2004) soutiennent également que les individus qui ont une forte identification à l'équipe considèrent les membres de leur équipe comme plus semblables les uns aux autres et démontrent une propension à rester, se serrer les coudes et à se battre pour l'équipe. De plus, ils ont une préférence pour travailler de nouveau dans le futur avec les membres de l'équipe.

Pour parvenir à se forger une identité collective, il est nécessaire que les membres trouvent des similitudes entre eux pour ainsi, s'unir les uns aux autres et rendre leurs différences moins prédominantes. Cette proximité et la création de liens entre les

membres peuvent favoriser une meilleure intégration sociale (Elron, 1997 ; O'Reilly et al., 1989). Les membres qui détiennent une bonne intégration sociale ont une forte propension à travailler conjointement les uns avec les autres afin de réaliser les buts communs de l'équipe (Man et Lam, 2003). En se référant aux études de Cunningham (2002), Elron (1997), O'Reilly et al. (1989) et Van Der Zee et al. (2004), il est possible de proposer qu'une identité collective influence une meilleure l'intégration sociale des membres à l'équipe. Pelled (1996) affirme que les termes « intégration sociale » et « cohésion sociale » sont des synonymes et qu'il est possible d'utiliser les mêmes définitions pour les deux termes. C'est pourquoi, nous avons incorporé les travaux sur la cohésion au même titre que ceux sur l'intégration sociale en raison de leur applicabilité au sujet de la présente recherche. Toutefois, nous emploierons le terme « intégration sociale ». O'Reilly et al. (1989) et Pelled (1996) définissent l'intégration sociale comme un processus dans lequel les membres de l'équipe sont attirés les uns aux autres, qu'ils se sentent satisfaits et socialisent avec les autres. À cette définition, Elron (1997) précise que l'intégration sociale représente une force qui lie les membres les uns aux autres et à l'équipe. Pour Man et Lam (2003), l'intégration sociale peut également être associée à l'engagement des membres et à la motivation de rester dans l'équipe. De plus, ces mêmes auteurs soutiennent que la poursuite de buts et d'objectifs communs fait partie intégrante de l'intégration sociale des membres à l'équipe.

Dans un même ordre d'idées, la recension de Man et Lam (2003) propose que l'intégration sociale est nécessaire pour identifier la meilleure solution à une tâche commune aux membres. En effet, les interactions et les discussions parmi les membres de l'équipe généreront probablement plus de solutions. Les résultats de l'étude Bandura (1982) indiquent qu'une équipe dont les membres ont une bonne intégration sociale favorise généralement un esprit d'équipe et une meilleure efficacité. O'Reilly et al. (1989) affirment que la satisfaction envers les autres membres et la motivation de maintenir de bonnes relations à l'intérieur de l'équipe sont des manifestations de l'intégration sociale. En plus des effets positifs sur l'intégration sociale, il est justifié d'affirmer que sans identité collective une équipe multiculturelle peut demeurer aux prises avec une incompatibilité des valeurs culturelles de ses membres, ce qui peut nuire à l'élaboration

des processus de travail de l'équipe, à sa performance et affecter négativement le bien-être de ses membres (Van Der Zee et al., 2004).

1.6.2 Les effets anticipés d'avoir une identité collective dans un contexte conflictuel

Van Der Zee et al. (2004) sont d'avis qu'une équipe qui se compose de membres fortement diversifiés les uns des autres est plus susceptible de vivre des problèmes de communication et de conflits. Dans cet ordre d'idées, les résultats de Ayoko et Härtel (2003) indiquent qu'une piètre performance des équipes de travail diversifiées culturellement est provoquée par les conflits et une faible intégration sociale de ces membres. Ces auteurs vont même jusqu'à proposer que la présence d'une identité collective peut réduire la quantité de conflits d'équipe et favoriser l'intégration sociale des membres à l'équipe. Toutefois, d'autres résultats montrent que les membres d'équipes culturellement diversifiées sont moins intégrés socialement et que ces équipes vivent plus de conflits émotionnels que les équipes dans lesquelles les membres sont d'une même culture dans la période qui suit la conception de l'équipe. Cette période est particulièrement critique pour ces équipes composées de cultures différentes dû à la méconnaissance des différences entre les membres (Thomas et al., 1996). Dans ces conditions, posséder une forte identité collective semble davantage important pour les membres d'équipes culturellement diversifiées.

Les résultats des travaux de Cunningham (2002), Cunningham et Chelladurai (2004), Elron (1997), Mannix et al. (2002), O'Reilly et al. (1989) et Van Der Zee et al. (2004) amenés précédemment ont mis en évidence les effets positifs d'avoir une identité collective sur la performance de l'équipe, les relations, le bien-être des membres, l'engagement de l'équipe et l'intégration sociale. Il est possible d'étendre les résultats de ces recherches à la résolution de conflits au sein des équipes multiculturelles. Si la présence d'une identité collective crée une bonne intégration sociale entre les membres de l'équipe et des liens plus unis entre eux, une équipe dont les membres ont une identité collective favorise une meilleure performance générale mais également, une meilleure résolution de conflits au sein de l'équipe. En effet, les équipes dont les membres ont une

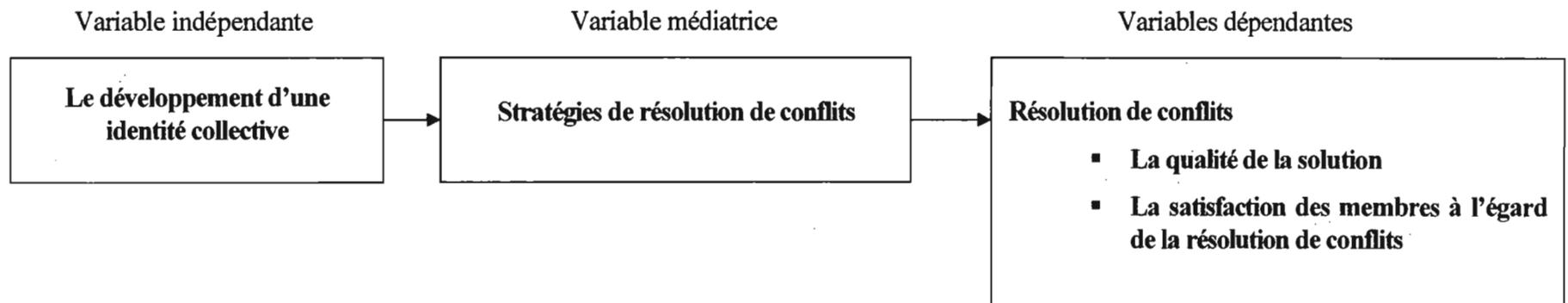
identité collective ont une meilleure intégration sociale et ce rapprochement entre les membres les incitera à adopter une stratégie intégrative afin de résoudre un conflit présent dans l'équipe.

Les résultats des travaux de Cunningham et Chelladurai (2004) mettent en évidence que la formation d'une identité collective peut améliorer les réactions affectives des membres. Par ailleurs, dans une situation conflictuelle, les membres d'une équipe culturellement diversifiée qui auront une identité collective seront davantage susceptibles d'opter pour une résolution de conflits qui fera appel à la participation de ses membres lors de la prise de décisions et amélioreront également leurs rapports interpersonnels et leur satisfaction.

1.7 Modèle conceptuel

En s'appuyant sur une recension de travaux de recherche, nous proposons un modèle conceptuel concernant les relations entre le développement d'une identité collective (variable indépendante) et les stratégies de résolution de conflits (variable médiatrice) ainsi que les résultantes de la résolution de conflits, soit la qualité de la solution et la satisfaction des membres à l'égard de la résolution de conflits (variables dépendantes) (voir Figure 1).

**Figure 1 –
Présentation schématique du modèle conceptuel**



Plusieurs propositions de recherche découlent du modèle conceptuel. Une première proposition porte sur la relation entre le développement d'une identité collective et les stratégies de résolution de conflits. Cunningham (2002), Cunningham et Chelladurai (2004) et Gaertner et Dovidio (2000) révèlent que pour se forger une identité collective, les membres d'une même équipe doivent changer les perceptions qu'ils entretiennent les uns face aux autres et qui les divisent bien souvent en groupes distincts (*in-group* et *out-group*). Par exemple, en se trouvant des buts communs, les membres parviennent à se sentir liés les uns aux autres. Ils sont davantage unis et partagent une même motivation, c'est-à-dire réunir leurs efforts pour atteindre les objectifs de l'équipe. De plus, avoir une identité collective favorise une meilleure intégration sociale des membres de l'équipe de par l'augmentation des opportunités d'interactions dans l'équipe. Une équipe dont les membres sont bien intégrés socialement sera mieux disposée à identifier une solution appropriée à une situation commune à l'équipe (Man et Lam, 2003).

C'est pourquoi nous proposons que les membres d'une équipe qui auront développé une identité collective seront incités à avoir une bonne intégration sociale et que ce mode de fonctionnement influencera la stratégie de résolution de conflits de l'équipe qui sera davantage intégrative. À cet effet, Janssen et al. (1999) soutiennent que le choix de la stratégie influence grandement la qualité de la solution et la satisfaction des membres à l'égard de la résolution. Les membres qui optent pour une stratégie intégrative considèrent les idées divergentes des autres et visent à maximiser les résultats des parties en conflits. Ce type de stratégie aide à la formulation de bonnes décisions et favorise des rapports interpersonnels de haute qualité entre les membres de l'équipe. Alors qu'une stratégie distributive nuit à la considération de d'autres solutions qui peuvent être envisagées lors d'une prise de décision et entrave le maintien de bons rapports entre les membres de l'équipe (Janssen et al., 1999).

Proposition 1 : Le développement d'une identité collective favorise l'adoption d'une stratégie intégrative de résolution de conflits.

Proposition 2 : L'adoption d'une stratégie intégrative de résolution de conflits permet de promouvoir une solution de haute qualité et une satisfaction élevée des membres à l'égard de la résolution de conflits.

Proposition 3 : Le développement d'une identité collective favorise l'adoption d'une stratégie intégrative de résolution de conflits qui permet de promouvoir une solution de haute qualité et une satisfaction élevée des membres à l'égard de la résolution de conflits.

De ces propositions se dégagent des liens étroits avec la problématique soulevée précédemment. Il a été présenté que l'acquisition d'une identité collective chez les membres d'une équipe peut favoriser une meilleure résolution de conflits de par les liens créés entre les membres de l'équipe (Elron, 1997 ; Mannix et al., 2002 ; O'Reilly et al., 1989) et également grâce à leurs nouvelles préoccupations qui les orientent davantage vers l'atteinte des buts de l'équipe (Cunningham, 2002 ; Man et Lam, 2003). De plus, il y a un lien à faire entre l'identification des membres à l'équipe qui favorise la proximité des membres et l'intégration sociale des membres à l'équipe qui encourage une meilleure façon de gérer les différences entre les membres et potentiellement, une meilleure performance lors la résolution des conflits. Par le fait que les membres s'identifient à leur équipe et qu'ils ont le désir commun que l'équipe parvienne à atteindre ses objectifs, il est probable que les membres feront le maximum pour résoudre de façon appropriée leurs conflits (Cunningham, 2002 ; Elron, 1997 ; Man et Lam, 2003 ; O'Reilly et al., 1989 ; Van Der Zee et al., 2004). Pour ce faire, les membres de l'équipe opteront pour une stratégie de résolution de conflits qui intégrera les différentes perspectives de ces membres. L'adoption d'une telle stratégie permettra de résoudre convenablement les conflits et promouvra la satisfaction des membres à l'égard de la résolution (Janssen, 1999). Dans l'ensemble, le développement d'une identité collective peut permettre aux membres d'une équipe de fonctionner plus efficacement ensemble. Cette présente étude contribue à connaître et comprendre comment s'opère le développement d'une identité collective au sein d'une équipe de travail multiculturelle dans un contexte conflictuel.

CHAPITRE 2 : LA MÉTHODOLOGIE

La prochaine section traite des aspects méthodologiques de la recherche. Dans un premier temps, cette partie élabore le devis de recherche qualitative, le niveau d'analyse et les participants étudiés. Par la suite, il est question des méthodes de collectes de données utilisées, le matériel de collecte des données et les instruments de mesure des variables du modèle conceptuel. La dernière partie détaille le plan de l'analyse des données qui consiste en une analyse de contenu des entretiens individuels.

2.1 Le devis de recherche qualitative

Les ouvrages de Boutin (1997), Gauthier (1984), Poupart, Deslauriers, Groulx et Laperrière, Mayer et Pires (1997) et Yin (1989) ont contribué à saisir davantage l'objectif de cette recherche qualitative, à savoir, obtenir les opinions, les expériences et les perceptions de chacun des membres envers le développement d'une identité collective au sein de leur équipe, les stratégies de résolution de conflits et les résultantes de la résolution de conflits en regard de la stratégie préconisée. Les entretiens de type qualitatif constituent une manière de mieux comprendre et d'interpréter la façon dont les personnes construisent le monde dans lequel elles évoluent, dans un environnement social particulier (Boutin, 1997). La recherche qualitative représente une méthode privilégiée pour étudier et se familiariser avec les équipes multiculturelles dans un contexte de travail pour ainsi, découvrir de nouveaux liens entre la littérature scientifique et une réalité du milieu. De plus, ce type de recherche qualitative permet au chercheur de mettre l'emphase sur les acteurs concernés par le sujet de l'étude, mais également elle offre la possibilité d'être en contact direct avec le terrain (Poupart et al., 1997).

Chacune des entrevues effectuées constitue une étude de cas que nous avons comparée les unes aux autres afin d'évaluer dans quelle mesure les propositions de recherche peuvent être corroborées. Yin (1989) soutient qu'une étude de cas est une stratégie privilégiée quand le chercheur cherche à comprendre le « comment » et le « pourquoi » d'un problème, lorsque le chercheur a peu de contrôle sur les événements et également,

lorsque le problème se concentre sur un phénomène contemporain. Pour Gauthier (1984), l'étude de cas permet d'approfondir le phénomène pour préciser des détails et expliquer des particularités. Par les données recueillies par les études de cas, il a été possible d'évaluer si, dans le contexte des équipes de travail multiculturelles, le développement d'une identité collective a des effets sur la résolution de conflits pour chacun des individus participant. Les études de cas nous ont donné l'avantage d'observer le phénomène des équipes multiculturelles dans son contexte naturel circonscrit dans un moment précis dans le temps. Cette méthode nous a permis de faire une coupe transversale, ce qui signifie que les données des entretiens des membres ont été colligées à un seul moment déterminé sur une courte période de temps. De plus, certains éléments dévoilés par un responsable des employés de chacun des établissements ont été pris en considération tels que la description générale de l'établissement, la structure interne, la main-d'œuvre et les défis à relever par l'établissement afin de saisir l'environnement dans lequel chacun des établissements évolue. La compréhension de l'environnement de chacun des établissements et les entretiens avec les membres d'équipes multiculturelles ont rendu possible une analyse des cas en profondeur.

2.2 Le niveau d'analyse

Les données ont été recueillies auprès des individus participant à l'étude. Chacun des individus a révélé ses perceptions propres face à leur identité collective, au choix de la stratégie utilisée afin de tenter de résoudre un conflit vécu dans leur équipe de travail ainsi que leur opinion face à la qualité de la solution préconisée et leur satisfaction personnelle à l'égard de la résolution du conflit de l'équipe.

2.3 Les participants

Afin de vérifier nos propositions de recherche, nous avons choisi d'analyser les employés de deux établissements du milieu communautaire sur une base volontaire. Dans un premier temps, cette section présente le contexte général de chacun des établissements dans le but de les situer dans leur environnement. Ce contexte propose une brève description de chacun des établissements, leur structure interne, leur main-d'œuvre et

leurs défis à relever. Cette vue d'ensemble des établissements a pu être réalisée grâce à une entrevue réalisée avec un responsable des employés de chaque établissement.

Les deux environnements (établissement 1 et établissement 2) qui ont participé à cette étude sont situés à Montréal et ils sont à but non lucratif. Ces établissements uniques œuvrent dans le milieu communautaire. Ils ont un contrat avec le Ministère de l'Immigration afin d'accueillir et d'offrir des services aux immigrants nouvellement arrivés au Québec, qu'ils soient résidents ou réfugiés. Les établissements proposent à leur clientèle des services de « première ligne » afin de répondre aux besoins alimentaires et de logement. Ils offrent également aux immigrants des services d'employabilité, de bénévolat et d'informations générales sur la vie au Québec afin de s'intégrer la société d'accueil. De plus, l'établissement 2 met à la disposition de sa clientèle un service d'intervention psychosociale. Certains des employés de l'établissement 1 doivent partager le même espace de travail avec d'autres employés. Les employés de l'établissement 2 ont chacun leur bureau individuel.

Ces établissements ont environ la même taille soit, entre quinze et vingt employés non syndiqués. La structure organisationnelle est la même, à savoir, un Conseil d'administration, une direction, des employés et finalement, des bénévoles et stagiaires. L'établissement 1 existe depuis 1979 alors que l'établissement 2 depuis 1947. Les deux établissements ont une nouvelle direction en place. L'établissement 1 a changé de direction il y a un an. L'établissement 2 a été dirigé par des religieuses pendant soixante ans et il a une nouvelle direction laïque depuis deux ans.

Les deux établissements ont un taux de roulement élevé ce qui fait que l'ancienneté des employés varie beaucoup. De plus, la grande majorité des employés sont des femmes, ils proviennent d'environ six nationalités différentes, ils parlent plusieurs langues et ils ont au moins un diplôme universitaire de premier cycle complété. Dans l'établissement 1, les employés ont des âges très variés, entre vingt et cinquante ans. Alors que dans l'établissement 2, l'âge moyen est quarante-cinq ans. Ils ont tous accès à des ordinateurs et il y a un partage des informations entre les employés. Chacun des employés est en

mesure de travailler individuellement afin de répondre à un besoin de la clientèle mais ils entretiennent des interactions quotidiennes entre eux ou avec les membres d'une autre équipe afin d'exécuter leur travail.

Les établissements sont confrontés au contrôle du gouvernement provincial en matière d'immigration qui émet des lois encadrant le travail des employés. Le grand défi est de concilier ces lois avec la mission de répondre aux besoins des immigrants pour faciliter leur intégration. L'établissement 1 n'est pas assuré de recevoir des subventions d'année en année, ce qui le place dans un mode de survie. De plus, l'établissement 2 a des réalités financières l'obligeant à gérer un grand nombre de dossiers d'immigrants dans un temps très restreint.

Il nous apparaît important de donner les critères de sélection de notre échantillon. L'échantillon se compose de vingt individus travaillant au sein d'équipes de travail multiculturelles. Nous avons recruté dix individus volontaires par établissement. Les établissements retenus ont été sélectionnés également sur une base volontaire selon les cinq critères suivants :

- (1) les équipes de travail doivent avoir un mandat collectif ;
- (2) les employés doivent être interdépendants en regard de la tâche d'équipe ;
- (3) les employés doivent travailler ensemble dans une équipe relativement permanente, c'est-à-dire une équipe qui a une durée de vie indéterminée ;
- (4) les équipes de travail doivent détenir un niveau d'autonomie suffisant pour éviter que les membres s'en remettent à leur supérieur immédiat lors de l'émergence de conflits ;
- (5) les membres qui composent nos équipes doivent être de cultures différentes. Cependant, le choix des cultures importe peu. Nous considérons qu'une équipe est diversifiée lorsqu'elle est composée de plus de deux cultures différentes.

Au sein des établissements, nous avons respecté deux critères lors de la sélection des membres :

- (1) les membres doivent travailler avec les autres membres de l'équipe depuis au moins trois mois ;
- (2) les membres doivent travailler en équipe durant au moins 40 % de la période de travail.

Aussi, différentes variables qui caractérisent l'échantillon ont été compilées pour chacun des vingt participants. En effet, nous avons tenu compte du sexe, de l'âge, du niveau de scolarité, du poste occupé, du pays de naissance, de la culture d'identification, du nombre d'années de résidence au Québec, du nombre d'individus qui composent l'équipe de travail et finalement, du nombre d'années depuis le moment où chacun travaille dans l'équipe.

Notre échantillon se compose de quinze femmes et cinq hommes. Le Tableau I présente la répartition de l'échantillon selon leur sexe et leur âge. Sur les vingt participants, une femme n'a pas voulu révéler son âge.

**Tableau I –
Répartition de l'échantillon selon le sexe et l'âge**

Sexe	Âge				
	20-29	30-39	40-49	50-59	59 et +
Femme	4	1	6	2	1
Homme	–	2	1	–	2

Sur vingt individus, quatorze ont complété un diplôme universitaire, trois ont obtenu un diplôme de niveau cégep, deux individus ont complété leurs études secondaires et poursuivent actuellement des études universitaires alors qu'un seul participant a seulement un diplôme secondaire. Parmi les vingt participants, six occupent le poste d'intervenant social auprès de la clientèle immigrante, deux sont réceptionnistes, un

accompagne les immigrants dans leurs activités quotidiennes, trois sont adjoints administratifs, un est animateur d'ateliers de recherche d'emploi, deux sont coordonnateurs d'activités, un est chef d'équipe et quatre sont stagiaires au service d'accueil des immigrants.

Les participants sont nés dans des pays variés. En détails, nous avons un participant provenant de l'Afrique, deux de l'Algérie, un de la Roumanie, un de la France, deux de la Belgique, un Serbo-croate, un de Cuba, un de l'Égypte, trois de l'Iran, un des États-Unis, un de l'Ontario et cinq du Québec. Pour ce qui est de la culture d'identification, trois participants nés à l'extérieur du Québec ont affirmé s'identifier à leur culture d'origine, deux ont indiqué s'identifier à leur culture d'origine mais cette culture n'est pas la même que celle de leur pays de naissance, les cinq participants nés au Québec ont soutenu qu'ils s'identifient à la culture québécoise, quatre individus nés à l'extérieur du Québec ont dit ne pas s'identifier à une culture en particulier, un participant né à l'extérieur du Québec a affirmé s'identifier à la culture occidentale, quatre individus nés à l'extérieur du Québec ont indiqué qu'ils s'identifient à la fois à la culture de leur pays d'origine et à la culture québécoise, un participant né en Ontario dit s'identifier à une culture hybride. Parmi les participants qui sont nés à l'extérieur du Québec trois résident au Québec depuis moins de six mois, deux depuis un à deux ans, deux depuis quatre à cinq ans, deux depuis dix à onze ans, quatre depuis quinze à vingt ans, deux depuis au moins trente ans.

Sur nos vingt participants, deux individus indiquent que leur équipe de travail se compose de deux à cinq personnes, neuf révèlent que leur équipe comprend cinq à dix individus, sept soutiennent qu'ils travaillent avec entre dix et quinze personnes et finalement, deux participants indiquent que quinze à vingt individus composent leur équipe de travail. Le nombre d'années depuis le moment où chacun travaille dans l'équipe varie beaucoup. Il y a cinq participants qui ont affirmé travailler au sein de l'équipe depuis trois à six mois, un seul depuis dix mois, sept individus depuis un à cinq ans, trois depuis cinq à dix ans, un depuis quatorze ans, deux depuis quinze à vingt ans et un depuis vingt-huit ans.

2.4 La méthode de collecte des données

La méthode de collecte de données qui a été utilisée pour effectuer notre étude est la tenue d'entrevues semi-dirigées. Selon Boutin (1997), le contact entre l'interviewé et l'intervieweur est important pour établir un échange et ainsi obtenir « un entretien en profondeur ». De plus, les entretiens ont l'avantage de fournir une quantité d'information d'une grande richesse. À cet effet, Boutin (1997) indique qu'une des forces de l'entretien qualitatif est la possibilité de comprendre l'expérience des individus par leurs points de vue. Par cette méthode, il est possible d'accéder au vécu des participants et à la façon dont chacun interagit avec l'environnement social et organisationnel.

En pratique, les entrevues semi-dirigées ont été effectuées d'abord avec un responsable des employés pour chaque établissement. Cet entretien nous a permis d'aborder certaines questions afin de connaître le contexte général de chacun des établissements. Ces questions visent à obtenir une brève description de l'établissement, ainsi que comprendre la structure interne, la main-d'œuvre et les défis à relever. Ensuite, nous avons rencontré chacun des participants individuellement pour compléter un total de vingt entretiens. Ces entrevues ont été accomplies sur le lieu de travail des membres à l'exception d'un seul individu qui a été rencontré à l'extérieur des heures de travail. Chaque entretien a duré de une à deux heures. L'ordre des questions a été respecté afin de favoriser une rigueur et de s'assurer que le matériel valide les mêmes variables.

Nous avons posé des questions ouvertes et fermées sur leur équipe de travail, le type de travail occupé, l'identité collective, la diversité culturelle, les stratégies de résolution de conflits et les résultantes de la résolution de conflits, à savoir, la qualité de la solution et leur satisfaction à l'égard de la résolution de conflits. En optant pour des entrevues semi-dirigées composées de questions ouvertes et fermées préparées et structurées selon un ordre précis, nous avons pu obtenir des informations liées aux variables à l'étude, soit, le développement de l'identité collective, les stratégies de résolution de conflits et la résolution du conflits. De plus, il nous a été possible d'accéder à des données plus personnelles, telles que les perceptions, les opinions, les comportements et les expériences des membres et de comparer ces informations afin de trouver des relations

entre nos variables. Ainsi, nous avons pu connaître ce qui est important de mettre en place au sein de l'équipe pour qu'un membre puisse parvenir à développer une identité collective. Ces informations sont utiles afin d'aider les membres à développer une identité collective au sein de leur équipe de travail. De plus, par l'analyse des expériences personnelles aux membres en situation conflictuelle, nous avons été à même d'évaluer le type de stratégie utilisé pour tenter de mettre fin au conflit. Il a été possible de vérifier s'il y a un lien entre le développement d'une identité collective, le choix d'une stratégie de résolution de conflits et les résultantes de la résolution de conflits, soit, la qualité de la solution et l'état de leur satisfaction personnelle en regard de la résolution du conflit.

2.5 Le matériel de collecte des données

La section suivante présente les instruments utilisés afin de mesurer les variables du modèle conceptuel. La grille d'entrevue que nous avons utilisée pour réaliser nos entrevues a subi plusieurs transformations avant de devenir opérationnelle. En effet, la construction du matériel s'est effectuée en deux étapes. Pour la première étape, nous avons effectué une analyse conceptuelle de travaux de recherche afin de construire les questions d'entrevue. Ensuite, nous avons effectué une étude pilote dans laquelle nous avons testé notre outil. Les commentaires reçus lors de l'étude pilote nous ont permis de modifier et d'améliorer certaines questions. Cette étude pilote sera expliquée de façon détaillée un peu plus loin. La prochaine section présente les travaux de recherche qui nous ont servi à formuler les questions et la grille d'entrevue pour chacune des variables.

2.5.1 Présentation des mesures

Le développement d'une identité collective. Comme Cunningham (2002) l'a indiqué, l'acquisition d'une identité collective nécessite une restructuration des représentations cognitives d'un individu dans le but de former un groupe commun et diminuer les biais entre les membres. Les membres des équipes de travail ont répondu à des questions portant sur leurs perceptions face à leur propre identité collective envers leur équipe de travail. Une analyse conceptuelle des travaux de Cunningham (2002), de Van Der Zee et

al. (2004) et Kretz (2002) a contribué à la rédaction des questions portant sur le développement d'une identité collective (voir Tableau II).

**Tableau II –
Le développement d'une identité collective**

Questions
1. Sentez-vous une forme d'esprit d'équipe au sein de votre équipe de travail?
1.1. Pouvez-vous me donner des exemples qui démontrent un esprit d'équipe?
2. Avez-vous des buts ou objectifs qui sont partagés par l'équipe? Quels sont-ils?
3. Lorsque vous travaillez en équipe, avez-vous l'impression que les membres travaillent en équipe ou en sous-équipes (en « cliques ») ou individuellement?
3.1. Donnez-moi des exemples.
4. Est-ce que vous vous identifiez à l'équipe de travail ou à une de ces sous-équipes (« cliques »)?
4.1. Qu'est-ce qui fait que vous vous identifiez à l'équipe ou à cette sous-équipe?
4.2. Est-ce que le fait de se sentir intégré ou non à l'équipe influence votre façon d'être avec les membres de l'équipe? De quelle manière?
4.3. Est-ce que le fait de se sentir intégré ou non à l'équipe influence la façon dont vous performez dans vos tâches régulières?
5. Si vous aviez le choix, est-ce que vous préféreriez travailler seul ou avec l'équipe? Pour quelles raisons?
6. Qu'est-ce que votre supérieur a fait au cours de la dernière année pour favoriser le développement d'un esprit d'équipe?
6.1. Qu'est-ce que la compagnie a fait de son côté?
6.2. Qu'est-ce que les collègues ont fait de leur côté?

Les stratégies de résolution de conflits. Tel que proposé par Janssen et al. (1999), les stratégies de résolution de conflits sont influencées par des comportements adoptés par les membres pour gérer les conflits de l'équipe. En effet, dépendant du comportement choisi, un membre peut opter pour une stratégie de résolution de conflits intégrative ou distributive. Une analyse conceptuelle de l'étude de Janssen et al. (1999) et des travaux de Kretz (2002) nous ont aidé à formuler les questions afin de mesurer les stratégies de résolution de conflits (voir Tableau III).

**Tableau III –
Les stratégies de résolution de conflits**

Questions
1. Pourriez-vous me raconter une mésentente que vous avez vécue dans l'équipe au cours des six derniers mois?
2. Qu'avez-vous fait lors de cette mésentente? 2.1. Quelle a été votre réaction lors de cette mésentente?
3. La mésentente a-t-elle été résolue?
4. Si la situation se présentait de nouveau, que feriez-vous de différent? Pour quelles raisons?
5. Selon vous, qu'est-ce que l'ensemble de l'équipe aurait pu faire pour augmenter le bien-être (la satisfaction) des membres après la mésentente?
6. Avez-vous l'impression que les autres membres ont cherché à trouver une solution? 6.1. Auraient-ils pu faire plus? Quoi par exemple?
7. Est-ce que votre équipe a vécu beaucoup de mésententes ces six derniers mois? Pour quelles raisons selon vous?

La résolution de conflits. La recherche de Janssen et al. (1999) indique que le choix de la stratégie de résolution de conflit a des conséquences sur la résolution de conflits. Cette variable se divise en deux résultantes : la qualité de la solution ainsi que la satisfaction des membres à l'égard de la résolution. Une analyse conceptuelle de la résultante liée à la

qualité de la solution, telle que définie par Janssen et al. (1999), a permis de créer les questions (voir Tableau IV).

**Tableau IV –
La qualité de la solution**

Questions
1. Pour cette mésentente, croyez-vous que la solution adoptée était appropriée ou non appropriée?
2. Croyez-vous qu'une solution choisie par l'équipe est plus profitable (plus valable) qu'une solution choisie individuellement? Pour quelles raisons?
2.1. Est-ce que la solution retenue tenait compte des positions de chacun des membres? Pouvez-vous me parler de ces échanges?

Une série de questions nous a permis de mesurer la deuxième résultante de la résolution de conflits : la satisfaction des membres à l'égard de la résolution de conflits. Une analyse conceptuelle de l'étude de Cunningham (2002) et des travaux de Janssen et al. (1999) a contribué à formuler les questions portant sur la notion de la satisfaction des membres à l'égard de la résolution de conflits (voir Tableau V).

**Tableau V –
La satisfaction des membres à l'égard
de la résolution du conflit**

Questions
1. Comment sont les relations entre collègues après la mésentente?
2. Pensez-vous que les différences culturelles facilitent ou complexifient les relations lors d'une mésentente?
3. Est-ce que vous êtes satisfaits de la façon utilisée par l'équipe pour arriver à résoudre la mésentente (le déroulement)?
4. Dans l'ensemble, considérez-vous que votre équipe arrive à résoudre ses mésententes?

Informations complémentaires. Des informations complémentaires ont été colligées à l'aide de la grille d'entrevue. Des questions complémentaires ont permis d'aborder les caractéristiques démographiques, telles le lieu de naissance (pays d'origine), le nombre d'années de résidence au Québec, la culture d'identification, le niveau de scolarité, l'âge, le nombre d'individus qui composent l'équipe de travail, le nombre d'années depuis la formation de l'équipe, le nombre d'années depuis le moment où chacun travaille dans l'équipe, et finalement, le type de travail. Ces questions ont pour but de décrire et connaître notre échantillon. De plus, les informations complémentaires ont permis de favoriser une meilleure compréhension des données colligées par les entrevues semi-structurées afin de mesurer les variables et nous a grandement aidé dans les analyses des résultats. Une analyse conceptuelle de l'ensemble des travaux présentés par cette recherche a aidé à développer les questions sur les informations complémentaires (voir Tableau VI).

**Tableau VI –
Informations complémentaires**

Questions
1. Quel est votre lieu de naissance (pays d'origine)? 1.1. Depuis combien de temps habitez-vous au Québec?
2. À quelle communauté culturelle vous identifiez-vous? (votre culture d'origine, culture québécoise ou les deux ou à une autre culture [laquelle?])
3. Quel est le dernier niveau de scolarité que vous avez complété?
4. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous? (20-29, 30-39, 40-49, 50-59, 59 et plus)
5. Combien y a-t-il de membres dans votre équipe de travail?
6. Depuis combien de temps l'équipe de travail existe-t-elle telle que formée actuellement?
7. Depuis combien de temps faites-vous partie de cette équipe?
8. Décrivez-moi une journée habituelle de travail?

2.6 Étude pilote

L'entretien a une grande faiblesse que tout chercheur devrait éviter, c'est-à-dire la subjectivité. En effet, la subjectivité peut être tributaire de la compétence de l'intervieweur. Alors, pour s'assurer d'une bonne validité de la mesure, il est important que les questions mesurent les variables d'intérêts à savoir, le développement d'une identité collective, les stratégies de résolution de conflits et les résultantes de la résolution de conflits, plus précisément, la qualité de la solution et la satisfaction des membres à l'égard de la résolution de conflits. Cependant, se contenter de choisir des questions qui concernent le problème étudié n'est pas une précaution suffisante pour assurer la validité de la mesure.

Dans un premier temps, nous avons présenté une grille d'entrevue à un comité d'experts composé de cinq membres provenant d'un bassin d'étudiants du cycle supérieur et de professionnels ayant une expertise sur les équipes de travail. Les experts ont eu pour consigne d'évaluer la clarté et la pertinence des questions de recherche. Par la suite, un pré-test de la grille d'entrevue a été réalisé auprès de deux personnes. Ce pré-test a permis d'effectuer un premier exercice d'entrevue afin de calculer le temps requis pour compléter une entrevue. De plus, il a été possible d'évaluer l'enchaînement des questions et de s'assurer de nouveau de la clarté et de la pertinence des questions. Suite aux conseils et commentaires des experts, nous avons fait des changements mineurs sur cinq questions. Ces changements ont permis de reformuler les questions trop longues et de modifier certains choix terminologiques.

2.7 Considérations éthiques

Lors du développement de l'étude, plusieurs considérations éthiques ont été respectées. Dans un premier temps, il est nécessaire d'indiquer que le protocole de recherche a été présenté au Comité d'éthique de l'Université de Montréal qui a veillé au respect des règles en vigueur en matière d'éthique. Les participants à l'étude ont accepté de collaborer à l'étude volontairement et ils ont indiqué leur accord en apposant leur signature sur le formulaire de consentement. Nous avons enregistré nos entretiens avec la

permission de nos participants et nous avons pris des notes tout au long des entretiens. De plus, l'anonymat des participants et la confidentialité des résultats ont été protégés tout au long du processus de cette recherche. Les aspects déontologiques présentés ont toujours été suivis lors de la procédure de collecte des données, de l'analyse des données et de la publication des résultats.

2.8 Le plan de l'analyse des résultats – l'analyse de contenu

L'analyse de contenu est la meilleure méthode pour analyser les données dans le but de comprendre la manière dont les individus perçoivent et agissent dans leur environnement de travail. La démarche que nous avons utilisée a été suggérée par les écrits de Tremblay (2005) et de Bardin (2001) sur l'analyse de contenu. Pour reprendre la définition donnée par Tremblay (2005, p. 286.), l'analyse de contenu se présente comme « *une méthode de recherche qui permet de comprendre et d'analyser des informations qui sont présentées soit dans un document, un récit de vie, un discours, un article de journal, un écrit scientifique, etc.* ». Pour compléter cette définition, Bardin (2001) ajoute que du moment qu'il s'agit de communications que l'on désire comprendre plus en profondeur, au-delà de leurs sens premiers, il est utile de recourir à l'analyse de contenu. Dans cette présente recherche, nous avons analysé le matériel de notre collecte de données afin de connaître les effets du développement d'une identité collective, pour chacun des participants, lorsqu'ils sont confrontés à des situations conflictuelles dans le contexte d'équipes de travail multiculturelles. La prochaine section révèle les étapes qui ont mené à la réalisation de notre analyse de contenu. Nous allons expliquer la série d'étapes de l'analyse de contenu que nous avons suivies, soit la lecture du document, la définition des catégories, la sélection des unités de textes, l'analyse des relations entre les variables et l'interprétation des résultats.

La première étape d'analyse consiste en la retranscription des réponses pour chacune des questions. Ensuite, il est important de compléter les notes prises lors des entretiens et ce, peu de temps après chacune des entrevues pendant que les informations sont encore en mémoire. Chacune des entrevues a été numérotées. Selon Bardin (2001), pour que l'information soit maniable et accessible, il est nécessaire d'y mettre de l'ordre. C'est

pourquoi le matériel a été compilé sous la forme d'un tableau comparatif. Les réponses pour chacun des participants ont été écrites dans la case correspondant à la variable mesurée. Ce tableau a été un outil efficace pour comparer et mesurer les variables. Après avoir retranscrit les réponses, nous avons lu le tableau une première fois. Dès la première lecture du matériel, nous avons déjà pu établir certains liens et hypothèses. Néanmoins, cette étape de l'analyse nécessite de lire et relire plusieurs fois le matériel et les notes jointes à chacune des entrevues. Il peut être bénéfique de se poser des questions et garder l'esprit ouvert tout au long de la lecture pour tenter de dégager ce qui n'est pas dit ou décoder ce qui est dit sans être réellement dit (Bardin, 2001). De plus, la prise de notes s'avère utile afin d'inscrire les similitudes, les divergences, le vocabulaire et les synonymes pour chacune des entrevues et de les comparer. Le but de cette étape est de nous familiariser avec le matériel et repérer les thèmes afin d'établir une première classification.

Dès la première étape de la lecture du matériel, une certaine catégorisation des thèmes peut commencer à prendre forme. Cette catégorisation est, en fait, une catégorisation des unités de texte. Ainsi, la lecture du tableau comparatif et des notes prises lors des entrevues a fait apparaître une série de thèmes importants que nous avons catégorisés afin de regrouper les thèmes qui se ressemblent en unités de texte. Ces unités de texte sont un ensemble des caractéristiques pertinentes du contenu des entrevues. Nous avons proposé cinq catégories en leur attribuant chacune un titre : l'identité collective, le conflit, les stratégies de résolution du conflit et les conséquences du choix de la stratégie sur la qualité de la solution et la satisfaction des membres envers la résolution. Nous avons associé le matériel à la catégorie qui s'y rapporte. Le but de cette opération est de s'assurer que tout le matériel soit classifié dans la bonne catégorie pour pouvoir, dans une prochaine étape, choisir l'unité la plus représentative de l'ensemble des réponses.

La sélection des unités de texte est une étape cruciale dans l'analyse de contenu. En effet, cette sélection consiste à repérer les unités de texte les plus représentatives des réponses classifiées dans la catégorie, c'est-à-dire les unités de texte qui sont les plus significatives de la réalité des participants. Le but est de sélectionner les unités les plus susceptibles de

pouvoir interpréter les liens entre nos variables. Ensuite, les étapes de l'analyse de contenu nous amènent à détecter la fréquence et la pertinence des unités de texte. Il suffit de calculer le nombre de fois qu'un thème ou un élément pertinent à l'objet de l'étude apparaît. Ce dénombrement permet de dégager les thèmes ou les éléments les plus récurrents. En d'autres mots, c'est une sorte de balayage de l'ensemble du contenu manifeste des entretiens (Bardin, 2001). À cette étape-ci, le matériel sélectionné représente les éléments les plus pertinents et il peut nous amener à établir des relations entre les variables.

L'analyse des relations vise à montrer et déchiffrer les liens entre nos variables et nos propositions de recherche. À l'aide des unités de textes retenues, il a été possible de comprendre et d'expliquer les variables du modèle ainsi que les relations entre ces variables. Ensuite, la dernière étape, l'interprétation des résultats, est une comparaison entre nos résultats obtenus et nos propositions de recherche du modèle conceptuel. Le but est d'arriver à inférer, à travers le matériel d'entrevue, une réalité représentative de l'ensemble de l'échantillon étudié (Bardin, 2001). Cette comparaison nous permet de vérifier nos propositions de recherche et, peut-être, de dégager de nouveaux liens imprévus pour expliquer notre modèle conceptuel.

CHAPITRE 3 : LES RÉSULTATS

Après avoir proposé un modèle conceptuel et des propositions de recherche qui ont mis en évidence les liens entre les variables de la recherche, ce chapitre présente l'analyse des résultats. Cette étape nous permet de révéler les résultats obtenus pour chacune de nos propositions. De plus, la présentation des résultats nous amène à vérifier si le développement d'une identité collective peut avoir des effets sur la résolution de conflits, dans le contexte des équipes de travail multiculturelles. Avant d'indiquer les résultats pour chacune des propositions, les analyses ont permis d'expliquer et de comprendre le concept du développement d'une identité collective et ses manifestations chez les membres de l'équipe. La prochaine section vise à mettre en évidence les résultats observés.

3.1 Le développement d'une identité collective

L'analyse des résultats nous amène à proposer que l'identité collective se situe sur un continuum sur lequel il y a deux pôles, l'un indiquant une forte identité collective et l'autre, une faible identité collective. À l'aide de ce continuum, il a été possible d'établir que quatorze participants sur vingt se distinguent de l'ensemble de l'échantillon. En effet, les résultats mettent en évidence que sept participants sur vingt ont développé une forte identité collective alors que sept autres ont développé une faible identité collective. Les participants qui ont développé une identité collective ressentent des sentiments spécifiques à l'égard de leur équipe. De plus, ils adoptent certains comportements envers les membres de leur équipe. Nous avons sélectionné et comparé les termes et expressions les plus pertinents et les plus fréquents employés par les participants afin d'identifier les sentiments et les comportements à l'égard de l'identité collective de chacun des participants. Les analyses des résultats nous ont permis de mettre en évidence ces manifestations de l'identité collective.

Les termes ont été regroupés afin d'établir six sentiments liés à l'identité collective : respect mutuel, esprit d'équipe, attachement aux autres membres, sentiment de sécurité, sentiment d'intégration à l'équipe et sentiment de solidarité. Des extraits de citations des

participants les plus pertinentes sont présentés afin d'étayer chacune des manifestations de l'identité collective.

3.1.1 Les sentiments liés à l'identité collective

3.1.1.1 Respect mutuel

Les individus qui développent une identité collective ont un respect mutuel envers les membres de l'équipe. Les extraits suivants mettent en évidence le respect mutuel des membres les uns pour les autres : « *...chacun est différent et on se respecte dans nos différences...* », « *...il faut accepter l'autre tel qu'il est et ne pas mettre une culture sur un piédestal...* » et « *...on a appris à être tolérant face aux autres... à se respecter...* ».

3.1.1.2 Esprit d'équipe

Les membres sentent qu'il y a un esprit d'équipe qui lie les membres au sein de l'équipe. Les citations suivantes révèlent l'esprit d'équipe des participants : « *...on se félicite dans nos bons coups et on s'encourage pour continuer à avancer...* », « *...les gens fonctionnent très bien ensemble... il y a un climat de volonté d'aider les autres...* » et « *...l'ambiance est celle d'une maison, nous sommes tous des amis...* ».

3.1.1.3 Attachement aux autres membres

Les membres qui ont développé une identité à l'équipe vivent un attachement et se sentent plus près les uns des autres. Ils ont le sentiment de pouvoir compter sur les membres de l'équipe. Ces quelques extraits montrent l'attachement des membres les uns pour les autres : « *...on resserre les liens de l'équipe, on se supporte mutuellement et psychologiquement, on s'implique davantage dans certaines tâches pour rassurer les membres insécurisés lorsque l'équipe vit des difficultés...* », « *...je me sens profondément lié aux intervenantes parce que nous vivons les mêmes réalités...* » et « *...je me vois très mal travailler seul, sans relation avec les autres... j'ai besoin d'être en contact avec les autres...* ».

3.1.1.4 Sentiment de sécurité

Les membres ont l'impression d'être supportés par leurs collègues et cela crée une sensation de confort au sein de l'équipe. Ils éprouvent une aisance avec les membres de leur équipe, ils connaissent ce qui caractérise chacun d'eux. Les citations suivantes mettent en évidence le sentiment de sécurité des participants au sein de l'équipe : « ... je suis très à l'aise avec les membres de mon équipe... j'ai de bonnes relations avec tout le monde... », « ...je ne me sens pas seule et démunie... je me sens à l'aise... j'ai la possibilité de parler... », « ...je viens travailler avec plaisir... » et « ...je connais tout le monde ici... je sais ce qui peut faire réagir chacun... ».

3.1.1.5 Sentiment d'intégration à l'équipe

Les membres ressentent qu'ils ont une place au sein de l'équipe, que les autres ont besoin d'eux, ils sont considérés par leurs collègues. Ces quelques extraits révèlent le sentiment d'intégration des membres à l'équipe : « ... je m'identifie à l'équipe de par la nature de mon travail, ils ont tous besoin de moi... », « ... je sais que mes collègues m'apprécient... je suis une personne de référence pour eux... » et « ...chacun apporte son expérience à l'équipe... je sais que j'apporte aussi beaucoup à l'équipe... les membres de mon équipe ont besoin de moi... ils me font confiance... ».

3.1.1.6 Sentiment de solidarité

Les membres se sentent unis, ils ont l'impression qu'ils font face aux situations ensemble, qu'ils sont « embarqués » tous ensemble. Des citations indiquent le sentiment de solidarité des participants : « ... nous sommes toujours ensemble... il faut s'arranger pour que ça se passe bien... », « ... on se tient ensemble pour avancer, pour affronter les situations... » et « ... un système de support est établi entre les membres... on ne se sent pas écarté... ».

Les résultats proposent également quatre regroupements de termes qui proposent des comportements révélant une identité collective : travail d'équipe, l'organisation d'activités collectives, maintien de bonnes relations et communication entre les membres.

3.1.2 Les comportements liés à l'identité collective

3.1.2.1 Travail d'équipe

Lorsque les membres de l'équipe ont besoin des collègues pour effectuer une tâche, ils accomplissent le travail tous ensemble. Un extrait met en évidence le travail d'équipe entre les membres : « ... *on ne décide jamais tout seul, c'est en équipe...* ». Les membres s'entraident, ils se rendent des services, ils collaborent, ils participent et ils s'impliquent (surtout lorsqu'il y a une activité commune à mettre sur pied). D'autres extraits indiquent le travail qui s'effectue en équipe : « ... *si on a besoin d'aide, on se dépanne, on s'entraide, on se rend beaucoup de services...* », « ... *je peux compter sur la collaboration, l'implication et l'entraide des membres de mon équipe...* » et « ... *il y a une réciprocité entre les membres pour effectuer le travail...* ».

3.1.2.2 L'organisation d'activités collectives

Les membres partagent des activités, mangent ensemble, participent à des sorties à l'extérieur des heures de travail, ils s'offrent des petites attentions quotidiennes, ils tissent des liens amicaux et ils développent des affinités. Les citations suivantes proposent des exemples d'activités collectives : « ... *j'entretiens des liens hors travail avec des personnes de l'équipe parce qu'on partage les mêmes visions et des affinités...* », « ... *on mange ensemble... on a déjà organisé des séances d'exercices tous ensemble... ça nous a rapprochés...* », « ... *on s'offre des petits gestes d'une valeur inestimable... ça rassure sur le plan humain...* » et « ... *on fait des 5 @ 7...* ».

3.1.2.3 Maintien de bonnes relations

Les membres gèrent les situations ensemble pour préserver les liens entre les membres. Les extraits d'entrevues suivants mettent en évidence l'entretien de bonnes relations entre les membres de l'équipe : « ...*l'équipe a une bonne volonté... ils ont tous le désir de travailler dans un cadre confortable... ils convergent leurs actions vers le but malgré les différences de chacun...* », « ... *on veut maintenir notre chimie car c'est tellement plus agréable de travailler dans une bonne ambiance...* » et « ... *on a tous le souci de bien faire le travail et surtout, de le rendre agréable même si parfois il y a des petits*

accrochages... l'harmonie et la complicité sont importantes pour travailler ensemble... ».

3.1.2.4 Communication entre les membres

Les membres dialoguent, ils échangent leurs expériences, ils partagent des connaissances, ils se consultent, ils discutent de cas, ils s'expriment sur différents points de vue et ils s'écoutent. Quelques extraits montrent des exemples de communication entre les membres : « ... *on échange nos expériences et on partage nos connaissances en se rencontrant ensemble tous les quinze jours pour discuter des cas...* », « ... *on gère un paquet d'informations... on a besoin de discuter... besoin de l'expertise de chacun...* » et « ...*si quelqu'un va trop loin dans ses paroles, il va aller voir son collègue et s'expliquer avec lui... nous avons une ouverture aux autres... on éclaircit les choses...* ».

Les analyses ont permis de déterminer le niveau d'intensité de l'identité collective de chacun des participants en se basant sur leurs manifestations affectives et comportementales. Plus un participant mentionne des manifestations d'une identité collective à l'égard de l'équipe, plus il est probable qu'il développe une forte identité collective. En se référant à l'énumération des sentiments et comportements énoncés précédemment, les participants ayant développé une forte identité collective ont révélé ressentir au moins quatre sentiments sur six à l'égard de leur équipe et adopter au moins trois comportements sur quatre pour l'équipe. Alors que les participants ayant développé une faible identité collective ont affirmé ressentir moins de quatre sentiments sur six et adopter moins de trois comportements sur quatre.

De plus, les analyses montrent que les participants qui ont développé une forte identité collective travaillent dans une équipe évoluant dans un contexte environnemental favorable au développement de cette identité collective. Nous avons identifié quatre facteurs dans l'environnement de l'équipe pouvant contribuer au développement d'une identité collective. Ces facteurs contributifs correspondent aux unités de texte identifiées lors de l'analyse de contenu : le besoin de l'expertise des autres membres de l'équipe, la tenue d'activités collectives, les rencontres d'équipe et les buts communs. Nous

repreons les citations des participants qui sont plus représentatives pour enrichir la présentation de chacun des facteurs.

3.1.3 Les facteurs favorisant le développement d'une identité collective

3.1.3.1 Le besoin de l'expertise des autres membres de l'équipe

Le premier facteur est l'occupation d'un travail demandant l'expertise des collègues pour effectuer les tâches et/ou comme support affectif lorsque les tâches ont une charge affective difficile à assumer seul. Les résultats indiquent que les participants qui ont besoin de consulter leurs collègues pour effectuer leur travail ont une propension à développer une identité collective. Des extraits des entrevues mettent en évidence ce premier facteur : *«... j'ai une préférence pour travailler avec l'équipe... je ne ferais jamais aussi bien le travail seul que si j'ai l'expertise de chacun... »*, *« ... un travail sans équipe est impossible, impossible de bâtir quoi que ce soit et maintenir son objectif... »* et *« ... pour faire ce travail, on doit considérer l'équipe... »*.

De plus, certains participants ont indiqué que l'équipe est non seulement importante pour réaliser leurs tâches quotidiennes mais également à titre de soutien moral dans les moments difficiles. Des exemples de citations soutiennent ces propos : *«... il est difficile de travailler seul... l'équipe est un encadrement professionnel et émotionnel... la dynamique de groupe aide à la survie de l'individu... »* et *« ... les intervenants ont besoin de support car les cas sont lourds et stressants... »*.

3.1.3.2 La tenue d'activités collectives

Le deuxième facteur est l'organisation d'activités collectives qui rassemblent les employés. Ces activités peuvent favoriser les interactions entre les membres et elles permettent aux membres de se connaître davantage. Les activités peuvent inclure le soulèvement d'événements, l'organisation des fêtes d'anniversaire et les repas collectifs. Des extraits mettent en évidence la tenue d'activités collectives : *« ...quand on organise des événements, les gens se rapprochent les uns des autres... »* et

« ... les activités communes se font tous ensemble... tous participent... les gens se sentent concernés donc même s'il y a des frictions, l'harmonie et la coordination reviennent lorsqu'on fait des choses ensemble... les gens focus sur l'activité à faire et moins sur leurs différences... ».

3.1.3.3 Les rencontres d'équipe

Le troisième facteur est la planification de rencontres. Il peut s'agir de rencontres d'équipe ou de rencontres avec l'équipe et la direction. Les rencontres d'équipe permettent de discuter des difficultés vécues par les employés (problèmes professionnels et même personnels). Par des rencontres, les membres peuvent échanger sur leurs réalités, s'entraider, se supporter et resserrer les liens de l'équipe. Un extrait montre l'importance des rencontres d'équipe : *« ... par les rencontres d'équipe, on crée, garde et resserre nos liens... on parle de nos problèmes professionnels... »*. Les rencontres avec l'équipe et la direction peuvent également encourager la communication, le transfert des informations et l'implication des employés. Les employés accordent une grande valeur au soutien, à la compréhension et à la collaboration de la direction dans la vie organisationnelle. D'autres extraits indiquent les avantages des rencontres avec l'équipe et la direction pour les membres : *« ... il est possible de donner notre opinion dans les réunions du personnel... »*, *«... les rencontres avec la direction sont utiles car ça nous donne des explications... »* et *« ... les rencontres du personnel nous permettent de discuter des sujets qui nous touchent... la direction nous incite à parler et nous fait participer aux solutions... »*.

3.1.3.4 Les buts communs

Le quatrième facteur est l'établissement de buts spécifiques et communs clairement définis (une mission ou des objectifs communs). Les participants ont souligné qu'il est important pour une équipe de travailler dans un même sens, d'avoir quelque chose qui lie les membres les uns aux autres. Les citations suivantes révèlent l'importance des buts communs pour l'équipe : *« ...quand nous avons un but spécifique, chacun intervient pour tenter d'améliorer, ça renforce l'esprit d'équipe... »*, *« ...en ayant des buts communs, ça*

créé un nœud solide au sein de l'équipe... » et « ...avoir un but commun, travailler dans un même sens... c'est ça une équipe... ».

La présence de ces facteurs contributifs a comme principal effet de faciliter les interactions et les rapprochements entre les membres de l'équipe. Ces rapprochements permettent de resserrer les liens entre les membres de l'équipe et créent une unité au sein de l'équipe. Dans ce contexte, il est possible pour les membres de s'identifier davantage à leur équipe de travail, de vouloir travailler tous ensemble et développer une identité collective.

3.2 Le développement d'une identité collective et les stratégies de résolution de conflits

La partie précédente nous a permis de saisir le concept du développement d'une identité collective afin de faciliter l'interprétation des résultats de nos propositions de recherche. Dans la section suivante, les propositions de recherche sont rappelées, accompagnées de leurs résultats respectifs. La première proposition soutient que le développement d'une identité collective favorise l'adoption d'une stratégie intégrative de résolution de conflits. Des extraits d'entrevues sont joints aux explications afin de soutenir les résultats. Les résultats des participants ayant développé une forte identité collective et ceux des participants ayant développé une faible identité collective sont révélés pour permettre une meilleure compréhension.

3.2.1 Développement d'une forte identité collective et la stratégie intégrative de résolution de conflits

Sept participants sur sept qui ont développé une forte identité collective ont utilisé une stratégie intégrative. Sur ces sept participants, trois ont une propension à choisir une stratégie intégrative dans laquelle il y a une volonté de communiquer et ils appliquent des actions concrètes pour aborder le conflit entre les membres de l'équipe. Des actions telles que questionner et demander des éclaircissements sur la compréhension d'un individu peuvent illustrer un effort de vouloir régler un conflit de façon juste et équitable pour tous en encourageant la liberté d'expression pour chacun des membres impliqués. Deux

extraits des entrevues mettent en évidence des situations où il y a des discussions et des explications entre les membres de l'équipe afin de tenter de résoudre le conflit : « ... *je suis retourné lui expliquer et je lui ai demandé ce qu'il avait compris...* » et « ... *je me suis exprimé en choisissant bien mes mots, en parlant rationnellement et en gérant mon émotivité...* ».

Quatre participants sur sept qui ont développé une forte identité collective ont utilisé une stratégie intégrative dans laquelle certains facteurs ont contraint leurs actions en vue de régler le conflit. Comme exemples de facteurs contraignants, deux participants ont révélé que le désir de communiquer n'a pas été partagé par tous les membres de l'équipe ou le dialogue a été plutôt limité entre les parties en conflit. Un extrait met en évidence un facteur pouvant restreindre une action dans le but de résoudre les conflits : « ...*j'avais essayé de négocier avec l'équipe pour qu'on écrive une lettre tous ensemble mais ils ont refusé... j'ai mené le projet seule...* ». De plus, le refus de discuter avec une personne impliquée peut rendre difficile la résolution du conflit. À cet effet, un troisième participant a indiqué qu'il n'a pas parlé avec toutes les personnes mêlées au conflit. Une citation indique le refus de dialoguer avec tous les membres impliqués :

« ... j'ai parlé avec l'intervenant pour m'expliquer avec lui... j'ai parlé de la situation avec les autres pour essayer de trouver une solution... je n'ai pas parlé au nouveau responsable... je suis mal à l'aise... puis-je avoir confiance en lui?... ».

Un quatrième participant a utilisé une stratégie intégrative dans laquelle il s'est entretenu avec l'individu impliqué dans le conflit mais au lieu de parler franchement de la situation, il a préféré camoufler certains aspects de la réalité pour ne pas changer la relation avec cette personne. Un extrait révèle les actions prises par le participant :

« ...j'ai essayé de jouer un rôle médiateur pour l'aider... lorsqu'elle m'a ouvert une porte sur le sujet, j'ai saisi l'occasion pour en savoir davantage, mais je ne lui ai jamais parlé de la réalité pour ne pas la blesser... c'est parfois mieux de ne pas savoir la vérité... ça préserve la relation... ».

L'interprétation des résultats révèle que la combinaison de deux facteurs peut inciter les participants qui ont développé une forte identité collective à choisir une stratégie intégrative. Le premier facteur est le sentiment d'avoir une responsabilité envers l'équipe. Ce facteur propose que les membres qui ont développé une forte identité collective ont une préoccupation pour le bien-être de l'équipe et ils ont le sentiment d'avoir une responsabilité envers l'équipe à l'égard du maintien de l'harmonie. Dans une situation conflictuelle, les membres qui ont une responsabilité à l'égard de l'équipe préconisent une stratégie intégrative afin d'éviter que le conflit ne mette en péril les buts communs de l'équipe. Deux citations montrent l'influence du sentiment de responsabilité dans le choix d'une stratégie intégrative :

« ... si on n'est pas d'accord, on a la possibilité de donner notre opinion... on règle nos litiges car on ne doit pas aller à l'encontre de notre objectif d'équipe... l'équipe intervient toujours pour rétablir la situation... » et

«... nous sommes obligés de travailler ensemble donc nous devons faire des efforts pour garder nos relations harmonieuses. Nous n'avons pas le choix car nous avons des objectifs d'équipe à atteindre... nous devons mettre l'accent sur l'intérêt commun... Nous avons une complicité quand c'est nécessaire, lorsqu'il faut mettre nos intérêts personnels de côté pour une cause : le but de l'équipe... »

Le deuxième facteur est l'interdépendance des tâches des membres de l'équipe. Ce facteur indique que lorsque le travail des autres est nécessaire à la réussite des tâches de chacun des membres de l'équipe, le maintien de bonnes relations entre les membres est important. Les bons liens avec les collègues peuvent faciliter les rapports dans le travail afin d'exécuter les tâches. L'extrait suivant met en évidence l'effet de l'interdépendance des tâches des membres sur le choix d'une stratégie intégrative :

« ... nous sommes tous conscients du domaine dans lequel nous travaillons, nous devons être ouverts... on doit résoudre nos mésententes sinon on ne peut pas travailler ensemble, quand il y a des frictions, on se parle, on ne laisse pas les choses se dégrader... ».

La combinaison des deux facteurs a incité davantage les participants qui ont développé une forte identité collective à choisir une stratégie intégrative car ils n'ont pas voulu miner l'atteinte des buts communs à l'équipe. Motivés par le désir de mener à terme les objectifs de l'équipe, ces participants indiquent qu'ils ressentent une responsabilité face à l'orientation de leurs comportements afin de protéger l'équilibre de l'équipe. Lors d'une situation conflictuelle, les participants qui ont développé une forte identité collective choisissent une stratégie intégrative afin de préserver l'harmonie et, également, pour maintenir de bonnes relations tributaires à la réalisation des tâches de chacun des membres. Dans une telle situation, le sentiment d'avoir une responsabilité face à l'équipe et l'interdépendance des tâches peuvent encourager les individus à vouloir opter pour une stratégie intégrative. Un extrait soutient ces propos :

« ... les gens ont conscience qu'ils ont intérêt à ce que ça se passe bien dans l'établissement. C'est pour ça que nos chicanes ne durent pas très longtemps... si on n'a pas trouvé de solution, il faut s'impliquer pour rétablir la situation... ça n'arrange pas les gens d'être en chicane, on a notre travail à faire, on a besoin des uns des autres... ».

3.2.2 Développement d'une faible identité collective et les stratégies non intégratives de résolution de conflits

À l'opposé, les sept participants qui ont développé une faible identité collective ont tendance à adopter une stratégie qui n'est pas distributive mais qui n'est pas non plus intégrative. Ces participants ont utilisé d'autres stratégies que nous appellerons des stratégies non intégratives de résolution de conflits. Les résultats ont permis de dégager trois stratégies non intégratives. Certains individus peuvent opter pour une ou plusieurs stratégies afin de chercher à résoudre une situation conflictuelle. Cette éventualité est possible de par le fait qu'une résolution de conflits a un déroulement dynamique et non statique donc, elle peut prendre une tangente différente selon le contexte dans lequel le conflit survient et les interactions entre les membres.

Une première stratégie non intégrative est la stratégie d'évitement. Trois participants sur sept ont choisi cette stratégie car ils ont décidé de ne pas s'impliquer dans la résolution du

conflit en évitant de parler aux personnes concernées. Les extraits qui suivent mettent en évidence ce type de stratégie : « ... *je suis resté neutre, je n'embarque pas dans le jeu... je les laisse gérer leurs affaires en tant que personne adulte, je me retire...* », « ... *j'ai fait comme si de rien n'était, je n'avais pas à intervenir... les autres non plus n'ont pas cherché à s'interposer... il fallait rester neutre...* » et « ... *l'équipe et moi avons observé la scène et discuté entre nous... personne n'a parlé de ça avec la personne visée...* ».

Une deuxième stratégie non intégrative est l'intervention d'un tiers. Cette stratégie consiste en la prise d'une décision par une tierce personne pour mettre fin au conflit ce qui empêche les membres de l'équipe de tenter de trouver une solution par eux-mêmes. Cette stratégie peut générer des insatisfactions au sein de l'équipe et donner l'impression aux membres que des choses leur sont imposées sans leur consentement. Un participant a révélé avoir choisi volontairement de ne pas s'impliquer dans la résolution du conflit et c'est l'intervention d'un tiers qui a prévalu. Une citation fait référence à l'intervention d'une tierce personne : « ... *je ne suis pas intervenu mais j'avais mon opinion... la direction et les gens sur place ont pris une décision et les autres n'ont pas apprécié...* ».

Une troisième stratégie non intégrative se caractérise par des actions posées dont les conséquences favorisent davantage certaines personnes plus que d'autres, créant ainsi une iniquité dans la répartition du pouvoir lors des échanges entre les parties en conflit. Un participant a soutenu avoir choisi cette stratégie, comme le montre la citation suivante :

« ... la personne visée avait fait des efforts de rapprochement avec l'équipe mais les autres membres n'ont pas fait cet effort... je lui disais de se calmer et d'essayer de déplacer moins d'air... j'ai parlé à la personne visée mais pas aux autres personnes impliquées... ».

Deux participants ont révélé avoir été impliqués dans un conflit dans lequel deux stratégies non intégratives ont été jumelées : une inégalité dans la distribution des pouvoirs des parties en conflits et l'intervention d'un tiers, tel que montré par les extraits suivants :

« ... dans la réunion, le ton a monté quand on a parlé de ça. On n'en parle plus car on a essayé d'expliquer la situation et trouver une solution mais elle ne veut rien entendre... elle se défend et le directeur prend pour elle donc ça ne donne rien... le directeur a tranché... » et

« ... je suis intervenu auprès du bénévole car nous étions encore dans le domaine de la parole... il a une ouverture... il y a place à l'échange et à la discussion... auprès de l'intervenante... je n'ai pas ouvert de porte car elle est dans un rôle de victime et d'accusatrice si je ne prends pas pour elle... elle ne nous écoute pas de toute façon... pour calmer la situation, une personne d'un grade supérieur est intervenu auprès de l'intervenante... elle l'a écouté... ».

Sur sept participants ayant développé une faible identité collective, quatre n'ont pas l'impression d'être concernés par la situation conflictuelle, ce qui peut être traduit par l'absence d'un sentiment de responsabilité envers l'équipe. Dans cet ordre d'idées, un de ces quatre participants a soutenu que *« ... quand je n'ai pas de mandat dans une situation, je n'interviens pas... »*. De plus, les trois autres participants n'ont pas vu l'intérêt d'agir afin de maintenir l'harmonie au sein de l'équipe parce qu'ils ne croient pas avoir le pouvoir de changer la situation de par le type d'emploi qu'ils occupent. Deux citations indiquent cette impression :

« ... c'est la fin de mon stage, je quitte le pays... si je restais je ne pourrais plus supporter ce genre de chose, j'exploserais... je devrais en parler dès maintenant mais je ne le fais pas... j'ai une position délicate car je suis stagiaire... » et

« ... je suis stagiaire, je n'ai pas à faire ça... c'est pas à moi de régler ça... si je travaillais ici avec un autre statut que celui de stagiaire, je réagis différemment... si j'atteignais un certain niveau de relations avec elles, je les questionnerais pour essayer de comprendre pourquoi elles font ça... j'essaierais de leur trouver des points en commun... ».

Dans ce dernier extrait, le choix de demeurer passif devant un conflit d'équipe est étroitement lié au poste occupé et au sentiment de ne pas avoir de pouvoir dans l'équipe, mais le participant a précisé également qu'il s'impliquerait davantage s'il avait de

meilleures relations avec les membres de l'équipe. Dans cet ordre d'idées, les résultats montrent que les sept participants qui ont développé une faible identité collective n'ont pas la même préoccupation que ceux qui ont développé une forte identité collective à l'égard du maintien de bonnes relations entre les collègues dans le but de réaliser leur travail. De plus, pour ces participants, l'interdépendance des tâches entre les membres ne semble pas avoir d'influence sur le choix d'une stratégie visant à résoudre le conflit afin de préserver de bons rapports professionnels entre les membres. Un extrait permet de mettre en évidence la perception d'un participant ayant développé une faible identité collective : « ... *des événements ont fait en sorte que l'équipe n'est plus la même... il y a beaucoup d'individualisme... on s'entraide mais on ne se parle pas comme avant... nous devons tenter de retrouver cette proximité d'avant...* ».

Dans cette dernière citation, le participant a révélé que le mode de fonctionnement de l'équipe, davantage individualiste, a pu modifier les relations et éloigner les membres les uns des autres. Ainsi, il est possible que l'absence du sentiment de responsabilité envers l'équipe et l'état des relations entre les membres a influencé le choix d'une stratégie non intégrative lors d'une situation conflictuelle.

3.2.3 Sommaire des résultats relatifs à la première proposition

Les résultats nous permettent de corroborer notre première proposition. Toutefois, à la lumière de nos analyses comparant les participants ayant développé une forte identité collective et ceux ayant développé une faible identité collective, il est important d'ajouter que les sept participants qui ont développé une forte identité collective ont choisi une stratégie intégrative. Les sept participants ayant une faible identité collective ont tous opté pour une stratégie non intégrative. De plus, l'influence de la combinaison de deux facteurs, le sentiment d'avoir une responsabilité envers l'équipe et l'interdépendance des tâches, a été observée spécifiquement chez les individus qui ont développé une forte identité collective. Ces facteurs sont de bons incitateurs à l'adoption d'une stratégie intégrative de résolution de conflits.

3.3 Les stratégies de résolution de conflits et leurs impacts sur les résultantes du conflit

La deuxième proposition révèle que l'adoption d'une stratégie intégrative de résolution de conflits permet de promouvoir une solution de haute qualité et une satisfaction élevée des membres à l'égard de la résolution de conflits. Des extraits d'entrevues sont présentés afin de soutenir les résultats des participants ayant adopté une stratégie intégrative et ceux des participants ayant adopté une stratégie non intégrative.

3.3.1 Le choix d'une stratégie intégrative et les résultantes

3.3.1.1 La qualité de la solution

La résolution du conflit comprend deux résultantes. La première résultante est la qualité de la solution. Cette résultante vise à évaluer la qualité de la solution choisie. Est-ce que la solution répond aux besoins des individus impliqués dans le conflit? Règle-t-elle la source du conflit de façon appropriée? Dans l'étude, trois membres sur sept qui ont utilisé une stratégie intégrative de résolution de conflits sont parvenus à s'exprimer et à discuter directement de la problématique, verbalement ou par écrit avec les membres impliqués. De plus, ces participants ont été en mesure de trouver une solution appropriée afin de parvenir à régler le conflit avec succès, les citations suivantes présentent quelques exemples : « ... c'est ça que j'aime chez cette personne, elle est capable de me dire les vraies affaires. On arrive ensuite à un consensus... », «... j'ai écrit une lettre pour expliquer mon projet... le but était d'aider les gens... je voulais une base pour les employés... la directrice a cédé car je lui ai donné des solutions... » et « ... une occasion qui me demandait de consulter le directeur a permis d'ouvrir une porte sur le conflit. Le directeur m'a parlé sans détour, cartes sur table, avec finesse et considération... ».

Un seul participant sur les sept ayant utilisé une stratégie intégrative a affirmé que la solution choisie était inappropriée, mais il considère néanmoins le conflit résolu :

«... le conflit est résolu car on ne parle plus de la situation... j'ai parlé avec l'autre personne impliquée mais rien n'a été dit ni expliqué avec le nouveau responsable. Il me respecte depuis, il a compris qu'il avait mal agi... il ne

savait pas comment ça fonctionnait ici... il était nouveau ici... j'ai laissé tomber, je suis passé à autre chose... si la situation se présentait de nouveau, je parlerais directement au nouveau responsable pour lui expliquer mon inconfort... je le ferais maintenant que je connais davantage les limites de mon travail, j'ai plus d'expériences, je connais mieux l'équipe et je sais plus à qui j'ai affaire... ».

Cet extrait propose qu'un conflit peut être résolu sans que des démarches soient entreprises pour le régler. Dans ce cas-ci, le participant a adopté une attitude conciliatrice plutôt que de choisir une stratégie intégrative dans laquelle il est possible de s'engager dans une discussion franche avec l'individu en conflit. Une telle attitude peut expliquer son insatisfaction par rapport au choix de la solution. En effet, le fait de ne pas discuter avec tous les acteurs du conflit peut nuire à sa résolution et générer des inconforts au sein de l'équipe. Les membres peuvent également ressentir une insatisfaction par rapport au déroulement de la résolution, c'est-à-dire la manière utilisée pour tenter de résoudre le conflit à partir de l'application de la stratégie jusqu'à la résolution du conflit. Ainsi, le participant a préféré oublier le conflit et éviter de s'engager dans une argumentation constructive avec les individus impliqués dans le conflit.

Aussi, les résultats révèlent que trois participants sur sept qui ont opté pour une stratégie intégrative ont soutenu que le conflit n'a pas été résolu. Un de ces participants soutient qu'il n'y a pas eu de véritable solution au conflit car il est toujours présent et le sujet est évité par tous. Le deuxième de ces participants a affirmé que malgré le fait que le conflit ne soit pas réglé, la solution adoptée était appropriée :

« ... La personne n'a jamais parlé directement de la situation... il n'y a pas eu de véritable solution... tous font semblant de rien car rien n'a été dit... la décision était appropriée de donner le poste à une autre personne plus compétente qu'elle mais on ne peut pas dire ça... ça pourrait la blesser... avec le temps ça ira mieux... ».

Cette citation indique que le participant est satisfait du déroulement et de la solution parce que, rationnellement, l'individu le plus compétent pour exécuter le travail a eu le poste. De plus, le désir de protéger émotionnellement la personne a influencé le choix de la

stratégie de résolution du conflit. Le participant a fait des efforts pour communiquer mais il a évité de discuter de l'événement conflictuel. Dans un même sens, les autres collègues ont préféré attendre un signe de la part de la personne qui démontre un désir d'amorcer une discussion avant d'entreprendre un dialogue, ce qui explique la non-résolution du conflit.

Le troisième individu a révélé que le conflit n'a pas été réglé et la solution choisie ne semblait pas appropriée. L'analyse des résultats laisse supposer que le participant a fait les efforts afin d'exprimer ses opinions mais qu'il n'a peut être pas tenté d'établir une communication ouverte afin d'encourager la personne impliquée dans le conflit à discuter et à trouver ensemble une solution au conflit. Cette réflexion peut expliquer la non-résolution du conflit et l'insatisfaction du participant liée au déroulement de la résolution du conflit. Une citation permet d'appuyer ces propos :

«... la situation n'a jamais été réglée... je ne suis pas du genre à aller voir la personne pour lui dire de faire son job ou d'aller voir le directeur pour me plaindre... je dis mon besoin à la personne... si elle ne remplit pas son travail et ne me trouve pas ce que j'ai besoin, je constate donc qu'elle n'a pas fait le travail et je me charge de faire l'activité seul... ».

3.3.1.2 La satisfaction des membres à l'égard de la résolution du conflit

La deuxième résultante de la résolution du conflit est la satisfaction des membres à l'égard de la résolution du conflit, associée à l'état des relations interpersonnelles entre les membres de l'équipe après la résolution de conflits. Sur sept participants qui ont choisi une stratégie intégrative, six sont demeurés satisfaits de leurs relations après le conflit. Les relations sont revenues à ce qu'elles étaient avant le conflit. Les extraits suivants soutiennent ce constat : « ... *petit froid au début, le temps de digérer... après c'est correct...* » et « ... *les relations sont très bonnes... tout le monde se respecte...* ». Un participant a même affirmé que les relations se sont bonifiées, tel que proposé dans cette extrait : « ...*les relations ont changé complètement... ça m'a donné un certain leadership, un pouvoir... ils comprennent quand je prends leur défense maintenant...* ».

Par ailleurs, un seul participant, ayant adopté une stratégie qui se rapproche d'une stratégie dite intégrative, a soutenu que la tentative de résolution a affecté ses relations avec la personne impliquée :

« ... je lui ai dit mon mécontentement... la situation était récurrente et je devais chaque fois m'arranger seul... par contre, je ne me verrais pas agir autrement... ça a affecté notre relation... ça a refroidi notre relation... j'étais vraiment mécontent... la responsable a quitté... elle n'a pas vu la situation d'un bon œil... ».

Cette citation met en évidence la nécessité que chacune des parties discute ouvertement du conflit, autrement, la situation conflictuelle peut réapparaître et affecter grandement les relations entre les membres. Ce même extrait montre que les interactions entre les personnes impliquées dans le conflit ont pu avoir des effets sur la résolution du conflit de même que sur les relations après le conflit. Ainsi, la stratégie adoptée afin d'aborder le conflit peut encourager les individus à dialoguer davantage pour comprendre la position de chacun des membres impliqués et résoudre le conflit.

3.3.2 Le choix d'une stratégie non intégrative et les résultantes

3.3.2.1 La qualité de la solution

En regard de la qualité de la décision, cinq participants sur sept qui ont adopté une stratégie non intégrative ont trouvé la solution du conflit inappropriée. Les extraits suivants indiquent une solution inappropriée : « ... la solution retenue ne tenait pas compte des positions de chacun, c'est la direction qui a tranché... » et « ... il y a des tensions... personne ne parle vraiment du sujet... elles vivent avec leurs différends et ça se reproduit toujours... si elles parlaient honnêtement, ça se réglerait, mais elles sont têtues... ». La solution peut également être perçue inappropriée lorsque les membres ont l'impression que rien n'a été fait pour tenter de résoudre le conflit, la citation suivante met en évidence cette affirmation : « ...la solution est inappropriée car il n'y a aucune résolution... » et « ...aucune solution n'a été encore apportée... ». Sur ces cinq participants trois ont indiqué que le conflit n'a pas été résolu de par le choix d'une

solution inappropriée au conflit. De plus, ils ont souligné être insatisfaits à l'égard du déroulement de la résolution du conflit.

Un des trois participants qui ont jugé la solution au conflit comme étant inappropriée et dont le conflit n'a toujours pas été résolu, se distingue des deux autres participants. Il a manifesté une grande satisfaction par rapport au déroulement de la tentative de résolution du conflit :

« ... la direction n'était pas vraiment au courant mais moi je savais que la situation n'allait pas... la gestion n'a pas été assez équilibrée... c'est de ma faute... la source de la problématique n'a pas été résolue encore... je suis absolument satisfait face au processus, ça progresse bien, les départs ne sont pas mauvais, ça rééquilibre l'équipe et nous mènera au vrai problème... ».

L'extrait précédent révèle que le participant est satisfait de la démarche utilisée afin de tenter de résoudre le conflit. En effet, à long terme, il croit en la possibilité de corriger la situation problématique encore non résolue. Le participant est conscient que la solution qui a été appliquée précédemment n'est pas appropriée et il a compris certaines erreurs commises. Cette situation montre qu'il est possible que l'échec de cette première résolution entraîne une réflexion sur une meilleure stratégie à adopter afin de parvenir à aborder différemment le conflit, pour ainsi favoriser, ultérieurement, une solution appropriée et une résolution complète du conflit.

Deux participants sur les cinq, qui ont indiqué que la solution adoptée était inappropriée, considèrent tout de même le conflit comme étant réglé :

« ... le conflit a été réglé... c'est la direction qui a tranché... il reste à vérifier si la situation est satisfaisante pour les autres et à vérifier si c'est sans séquelles pour les membres... à mon avis, il reste des séquelles, des problèmes de transparence et d'autres choses non réglées... »

Cette citation indique que le conflit peut sembler réglé mais il ne l'est peut-être pas en totalité. Une décision, imposée par une tierce personne, dans laquelle les membres ne sont pas consultés et dans laquelle le point de vue de chacun n'est pas considéré ne peut

résoudre convenablement le conflit de l'équipe. En apparence, le conflit peut paraître résolu, mais une solution inappropriée ne règle pas la source du conflit. Comme dans ce dernier exemple, la solution a généré des insatisfactions face au déroulement de la résolution de conflits et des conséquences néfastes pouvant favoriser la création de conflits additionnels.

Dans le même ordre d'idées, une décision prise par une minorité et imposée à la majorité peut ne pas convenir à l'ensemble de l'équipe. Une telle solution peut mettre un terme au conflit mais ne règle pas nécessairement l'origine du conflit. L'intervention d'une tierce personne peut freiner le désir d'entamer un échange de propos avec les participants des parties en désaccord parce qu'ils craignent les répercussions futures. Les individus se contentent alors d'accepter la situation, se taisent ou ils ont le réflexe de se regrouper en sous-groupes pour discuter de la situation et pour chercher du réconfort. L'extrait propose une telle situation :

« ... pas de gens se plaignent depuis donc résolu... on finit par accepter... nous avons arrêté d'en parler depuis que le directeur a tranché... il y a encore des craintes... pas tous qui veulent s'exprimer... ils ont peur des répercussions... il y en a qui acceptent ça comme ça et ce, même si ça ne fait pas forcément leur affaire... beaucoup de chuchotements en cliques... ».

Un individu sur sept qui a utilisé une stratégie non intégrative a soutenu que la solution au conflit était appropriée. Néanmoins, le conflit est demeuré non résolu, tel que révélé par l'extrait suivant :

« ...le départ de l'intervenante a apaisé l'atmosphère... dans les circonstances, le départ était la seule solution... pas eu de résolution... on ne sait pas quoi faire dans ce genre de situation... c'est un panier de crabes ici... personne n'a mis ses culottes là-dedans... la direction doit agir en tant que support... ».

Dans cet exemple, le départ peut être une solution appropriée pour le participant parce qu'il atténue subitement les effets négatifs du conflit. Cependant, le participant révèle être insatisfait par la manière dont le conflit a été pris en charge. Pour ce dernier, le supérieur

est important à titre de support dans la démarche de résolution de conflits. Dans ce cas-ci, il est possible d'observer que l'intervention d'une tierce personne peut être désirée par certains individus. Pour ces derniers, cette stratégie peut être perçue comme nécessaire et aidant à la résolution du conflit.

Un seul participant sur sept a semblé hésitant dans ses réponses. De plus, il a semblé ne pas savoir exactement ce qui est advenu de la résolution du conflit. Il a révélé ne pas connaître la finalité du conflit, à savoir, s'il est officiellement réglé ou non. Le participant n'a pas non plus été en mesure de mettre en évidence certains détails comme l'évaluation de la qualité de la solution. Cette situation peut s'expliquer par le fait que le participant a préféré rester à l'écart du conflit, il n'a pas cherché à s'impliquer durant le conflit ni lors de sa résolution.

3.3.2.2 La satisfaction des membres à l'égard de la résolution du conflit

Pour ce qui est de la deuxième résultante de la résolution du conflit, les relations interpersonnelles entre les membres de l'équipe après la résolution de conflits, les résultats montrent que quatre participants sur sept qui ont adopté une stratégie non intégrative ont affirmé être insatisfaits de leurs relations avec leurs collègues. Leurs insatisfactions se sont manifestées sous la forme d'une barrière au développement ultérieur des relations avec les individus en conflit : « ... avec la personne visée, ça met un frein à la relation... ». Le mécontentement face aux relations avec les membres impliqués dans le conflit peut également apparaître sous la forme d'un inconfort : « ... il y a des malaises... des manipulations... », « ... il reste des séquelles, des problèmes de transparence et d'autres choses non réglées... » ou d'une déception par rapport à l'état des relations : « ... on essaie de partager davantage mais il y a définitivement un manque d'esprit d'équipe... ».

3.3.3 Sommaire des résultats relatifs à la deuxième proposition

Les résultats obtenus nous permettent d'appuyer notre deuxième proposition de recherche. Or, quelques précisions sont à apporter. En comparant les résultats des

participants ayant utilisé une stratégie intégrative et non intégrative, il est important d'indiquer que les participants qui ont choisi une stratégie intégrative dans laquelle ils ont porté des actions afin de s'exprimer et de discuter ouvertement de la situation conflictuelle avec les membres impliqués, ont résolu le conflit. Ils ont préconisé une solution appropriée et ils ont été plus satisfaits à l'égard de la résolution de conflits et des relations avec les membres après le conflit. En somme, les résultats révèlent qu'une discussion directe avec les membres influence positivement la résolution du conflit. Ces résultats sont encore plus évidents lorsqu'on les compare avec les participants ayant utilisé une stratégie intégrative dans laquelle la communication est réduite de même que pour les participants qui ont choisi une stratégie non intégrative dans laquelle le dialogue est souvent peu fréquent voire même absent.

3.4 Le développement d'une identité collective, les stratégies de résolution de conflits et les résultantes

La troisième proposition consiste en une synthèse des propositions précédentes. Cette dernière proposition indique que le développement d'une identité collective favorise l'adoption d'une stratégie intégrative de résolution de conflits qui permet de promouvoir une solution de haute qualité et une satisfaction élevée des membres à l'égard de la résolution de conflits. Les résultats des participants ayant développé une forte identité collective et des participants ayant développé une faible identité collective sont mis en évidence et appuyés d'extraits d'entrevues pour faciliter la compréhension des liens entre les variables de la proposition.

3.4.1 Développement d'une forte identité collective, la stratégie et les résultantes

Les résultats révèlent que sur vingt participants, sept ont développé une forte identité collective et ces sept participants ont adopté une stratégie intégrative dans laquelle il y avait une forme de communication entre les membres afin de résoudre le conflit. Cependant, l'interprétation des résultats indique qu'un dialogue franc, une communication bidirectionnelle et une recherche de solutions semblent être des comportements souhaités lors de l'adoption d'une stratégie intégrative efficace afin de

parvenir à une résolution de conflits appropriée et de favoriser de bonnes relations entre les membres.

En effet, les membres qui ont développé une forte identité collective ont à cœur de préserver des relations harmonieuses entre les membres de l'équipe de par leur sentiment d'avoir une responsabilité face à l'équipe et l'interdépendance des tâches des membres afin d'accomplir leur travail individuel et les buts communs de l'équipe. Par conséquent, ces membres sont plus enclins à poser des actions concrètes afin de maintenir l'équilibre au sein de l'équipe et des liens étroits entre eux car ils ont besoin les uns des autres. Ils ont davantage tendance à utiliser une stratégie intégrative dans laquelle ils y ont des échanges entre les parties et ils expliquent clairement leurs points de vue afin de trouver une solution appropriée au conflit de l'équipe.

Sur sept membres qui ont développé une forte identité collective et qui ont utilisé une stratégie intégrative, six ont indiqué avoir été satisfaits des relations entre les membres après le conflit. Quatre membres sur sept ont considéré la solution privilégiée comme étant appropriée. La même proportion des participants a eu le sentiment que le conflit impliquant l'équipe a été réglé. Un extrait soutient ce constat : « ... *j'aime le contact direct avec les personnes en conflit... on dit les choses et après on n'en parle plus... l'équipe est plus forte que tout, on ne veut pas détruire ça...* ». De manière générale, le choix d'une stratégie intégrative peut avoir un effet positif sur la résolution de conflit, soit sur la qualité de la résolution et la satisfaction des membres à l'égard de la résolution. Les résultats des analyses proposent qu'il y a également un effet positif sur le désir des membres de continuer à travailler ensemble. La totalité des participants qui ont développé une forte identité collective et qui ont adopté une stratégie de résolution de conflits de type intégrative ont affirmé qu'ils apprécieraient travailler de nouveau avec l'équipe dans le futur.

Tel qu'indiqué précédemment, les résultats révèlent que les sept participants qui ont développé une forte identité collective ont tous éprouvé le désir de protéger l'équilibre de l'équipe afin d'atteindre les buts communs. Néanmoins, cinq participants sur sept ont

adopté une stratégie intégrative dans laquelle ils ont vécu une insatisfaction par rapport au déroulement de la résolution du conflit. Une stratégie intégrative n'est donc pas toujours efficace. En effet, il est possible qu'un membre ayant développé une forte identité collective adopte une stratégie intégrative dans laquelle il y a un faible dialogue et une mauvaise transmission de l'information pouvant nuire à la satisfaction des membres face au déroulement de la résolution de conflits. De plus, le temps requis par les parties pour résoudre le conflit peut également générer des insatisfactions pour les membres. Des extraits de deux participants révèlent que le conflit est résolu mais les membres sont ébranlés par la situation conflictuelle. Un premier extrait met en évidence cet état :

« ...Le conflit a été résolu mais une part du conflit est ma responsabilité... les gens n'étaient pas bien informés sur la nécessité, l'importance du projet... j'ai été très vague pour ne pas les apeurer... j'ai beaucoup souffert de l'isolement... j'ai été boudé par les autres... mais je savais que la finalité serait avantageuse pour tous... ».

À la lumière de cet exemple, il apparaît important de prendre le temps d'informer les membres de l'équipe et de leur expliquer les motivations et les conséquences avant de poser un geste les concernant. Un deuxième extrait indique que le temps pris pour résoudre le conflit peut également affecter les membres dans leur satisfaction face au déroulement de la résolution. À cet effet, un participant affirme :

« ...il faut faire attention pour ne pas prendre trop de temps... j'aurais préféré une résolution plus rapide... deux semaines, c'était interminable... ça aurait pu être mieux... nous sommes tous très occupés par notre travail... par manque de temps, on prend moins en considération certaines choses et on règle nos différends plus tard... ».

3.4.2 Développement d'une faible identité collective, les stratégies et résultantes

Sur vingt participants, sept ont développé une faible identité collective et ils ont utilisé une des trois stratégies non intégratives suivantes afin de tenter de résoudre le conflit : une stratégie d'évitement, l'intervention d'une tierce personne ou une stratégie dans

laquelle il y a un déséquilibre des pouvoirs entre les membres en conflit. Ce type de stratégie est caractérisé par un dialogue déficient, voire même une absence totale de communication entre les parties ou une iniquité de pouvoir entre les membres de l'équipe lors de la prise de décision dans le but de résoudre le conflit. Tel que révélé par les résultats, la stratégie non intégrative limite les interactions entre les membres et elle peut s'avérer inefficace dans une démarche de résolution de conflit. De plus, ce type de stratégie peut miner les relations entre les membres.

L'importance du maintien de relations harmonieuses au sein de l'équipe ne semble pas être une préoccupation importante pour les participants ayant développé une faible identité collective. De manière générale, ils n'entretiennent pas des liens aussi étroits et harmonieux que les participants ayant développé une forte identité collective. Néanmoins, ils sont conscients que les relations entre les membres de l'équipe sont à améliorer. Ainsi, cinq individus sur sept qui ont développé une faible identité collective et qui ont adopté une stratégie non intégrative ont soutenu que l'équipe aurait dû s'engager davantage dans la résolution du conflit. Deux de ces cinq participants ont formulé des reproches face au manque d'implication de l'équipe dans la situation conflictuelle et ils ont affirmé que le manque de support de la direction a eu une influence importante dans la résolution du conflit. En regard de ces propos, ils semblent omettre leur propre rôle dans la résolution du conflit. L'extrait suivant met en évidence ce constat: « ... *l'équipe aurait pu faire sûrement plus mais elle n'a pas eu le support du chef d'équipe ou de la direction afin de délimiter les paramètres...* ». Cette observation peut être en lien avec l'absence de sentiment de responsabilité individuelle envers l'équipe ainsi que l'absence de l'influence de l'interdépendance des tâches des membres qui a pu empêcher le choix d'une stratégie afin de protéger les bonnes relations entre les membres, tel que soutenu par la citation suivante :

« ... le conflit n'a jamais été résolu... il est récurrent... ce genre de conflit est entré dans le quotidien et il touche toute l'équipe... en plus... les employés concernés travaillent tous dans les mêmes bureaux... je me sens insatisfait face au processus car personne ne s'en occupe, ça passe sous silence... c'est un vrai feuilleton... ».

Sur sept participants qui ont développé une faible identité collective et qui ont choisi une stratégie non intégrative, trois ont affirmé être insatisfaits des relations entre les collègues après le conflit. Cependant, d'autres ont soutenu que les relations sont correctes, sans plus : « *les relations sont correctes... ça n'a pas pris outre mesure...* » et « *... après le conflit, généralement, ça se passe mieux, ils repartent sur un bon pied...* ». Alors que certains ont perçu la fin du conflit comme un nouveau départ, ils ont tourné la page de l'épisode conflictuel pour aller de l'avant : « *... situation d'espoir et de soulagement, ça va sûrement aller mieux... ça va déjà mieux depuis le départ...* ».

Certes, ces extraits indiquent des relations interpersonnelles acceptables mais les résultats révèlent tout de même que les participants qui ont développé une faible identité collective et qui ont choisi une stratégie non intégrative semblent entretenir des relations moins harmonieuses comparativement aux relations interpersonnelles des participants qui ont développé une forte identité collective et qui ont privilégié une stratégie intégrative. Cinq participants sur sept ont révélé que la solution au conflit a été inappropriée et quatre sur sept ont indiqué que le conflit n'a pas été réglé. Les résultats soutiennent que l'utilisation d'une stratégie non intégrative peut avoir un effet négatif sur la résolution de conflit et sur le désir des membres de continuer à travailler ensemble dans de futurs projets. Six individus sur sept qui ont développé une faible identité collective et qui ont choisi une stratégie non intégrative ont soutenu que la situation conflictuelle a affecté le désir de travailler de nouveau ensemble. Cependant, quatre de ces six participants ont précisé qu'ils apprécieraient travailler de nouveau avec leur équipe si elle changeait et s'améliorait. Une personne sur sept a souligné qu'elle apprécierait travailler avec l'équipe dans de futurs projets parce qu'elle y retrouve une ouverture dans l'équipe qu'elle n'a pas trouvée ailleurs.

Cinq participants sur sept qui ont développé une faible identité collective et qui ont préconisé une stratégie non intégrative ont révélé être insatisfaits par rapport à l'ensemble du déroulement de la résolution du conflit. En regard de ces résultats, la stratégie non intégrative n'apparaît pas comme une stratégie efficace pour résoudre un conflit. Un dialogue faible, une mauvaise communication et un manque d'implication des membres

dans le but de résoudre le conflit peuvent être à l'origine des insatisfactions des membres. Cet extrait indique les effets de telles actions :

« ... l'équipe n'a pas vraiment cherché de solution au conflit... quand il y a des tensions entre nous il y a un retrait de chacun vers le sous-groupe qui lui ressemble dans le but de trouver du support et cela mène à des dissensions de l'ensemble de l'équipe... il n'y a pas d'égard et de respect pour l'autre... ».

3.4.3 Sommaire des résultats relatifs à la troisième proposition

Les résultats de nos analyses sont conformes à notre troisième proposition. Toutefois, par la comparaison des résultats des participants qui ont développé une forte et faible identité collective, il est possible de mettre en évidence que pour maximiser la résolution du conflit et faciliter de bonnes relations entre les membres de l'équipe, un dialogue franc, une communication bidirectionnelle et une recherche de solutions sont des comportements importants à préconiser lors de l'utilisation d'une stratégie intégrative. De plus, le sentiment d'avoir une responsabilité envers l'équipe et l'interdépendance des tâches des membres peuvent contribuer au maintien de bonnes relations entre les membres de l'équipe et influencer le choix d'une stratégie de résolution de conflits intégrative efficace. Par cette stratégie, il est d'autant plus probable que le conflit se règle. La solution privilégiée est alors perçue comme étant appropriée et les membres sont plus satisfaits de leurs relations après le conflit. Contrairement à la stratégie non intégrative, l'adoption d'une stratégie intégrative par les membres qui ont développé une forte identité collective peut avoir un effet positif sur la résolution de conflits et sur le désir des membres de continuer à travailler ensemble.

3.5 Analyse supplémentaire

L'analyse des entrevues a permis de proposer des données complémentaires aux résultats des propositions. Ainsi, le type, la fréquence, la durée et l'intensité du conflit peuvent affecter la capacité de résoudre le conflit de l'équipe. Les résultats ont mis en évidence que six participants sur sept qui ont développé une forte identité collective ont rapporté des exemples de conflits liés aux tâches occupées par les membres tels que, des interprétations et des opinions divergentes. De plus, sur ces six participants, quatre ont

affirmé que le conflit a été réglé. Toutefois, même si les conflits sont liés à la tâche, il est possible que les gens puissent faire également des références à la personnalité, à la culture et aux valeurs de leurs collègues, par conséquent, un conflit de tâches peut alors se transformer en conflit relationnel. Sur six participants ayant vécu un conflit lié à la tâche, cinq ont indiqué que ce type de conflit est peu fréquent et qu'il est de courte durée mais qu'il est d'une intensité élevée. Alors que sur les sept participants qui ont développé une plus faible identité collective, six ont mentionné des situations dans lesquelles les conflits sont liés aux relations interpersonnelles entre les membres de l'équipe, par exemple, en lien avec la personnalité, le caractère, la culture et les valeurs de chacun. Quatre de ces six participants ont révélé que le conflit n'a pas été résolu. De plus, sur les six participants qui ont indiqué des conflits relationnels, trois ont affirmé que ce type de conflit est à la fois fréquent, d'une longue durée et d'une intensité élevée.

CHAPITRE 4 : LA DISCUSSION

Le chapitre précédent a permis de présenter la variable du développement d'une identité collective, de connaître et de comprendre ses effets sur la résolution de conflits. La section suivante vise à établir des relations entre les résultats de cette présente recherche et ceux de travaux scientifiques publiés sur le sujet. Nos résultats nous permettent de conclure que le développement d'une forte identité collective peut favoriser l'utilisation d'une stratégie intégrative de résolution de conflits et ainsi, contribuer à la qualité de la solution et à la satisfaction des membres à l'égard de la solution. Avant de discuter des résultats de nos propositions, il est pertinent d'aborder les résultats qui nous ont permis de préciser davantage le concept du développement de l'identité collective et ses manifestations.

4.1 Le concept du développement d'une identité collective et ses manifestations

Les résultats obtenus nous ont aidés à mieux cerner le concept du développement d'une identité collective dans un contexte de résolution de conflits. Dans cette étude, il est possible de mettre en évidence quatre facteurs présents dans l'environnement d'une équipe de travail pouvant contribuer à favoriser le développement d'une forte identité collective des membres envers leur équipe : l'occupation d'un travail dans lequel l'expertise des autres membres de l'équipe est requise, l'organisation d'activités collectives, la planification de rencontres avec les membres de l'équipe ou des rencontres avec l'équipe et la direction et l'établissement de buts communs, clairs et spécifiques à l'ensemble de l'équipe. L'interprétation des résultats révèle que le nombre de manifestations permet de déterminer le niveau d'intensité de l'identité collective des participants. En effet, les participants qui ont abordé au moins quatre sentiments sur six à l'égard de l'équipe et au moins trois comportements sur quatre ont développé une forte identité collective.

Cette observation constitue une contribution à la littérature scientifique. Basés sur le modèle de l'identité collective, les travaux de Cunningham, Chelladurai (2004) et

Gaertner, Dovidio (2000) révèlent que des types d'interdépendance au sein de l'équipe ainsi que des divers facteurs affectifs, comportementaux et cognitifs peuvent changer les représentations cognitives des membres de l'équipe et favoriser le développement d'une identité collective. Toutefois, les travaux de ces auteurs ne vont pas jusqu'à établir l'intensité de l'identité collective développée par les membres de l'équipe. Dans cette présente étude, la comparaison entre les participants ayant développé une forte et une faible identité collective a permis d'observer que la présence d'un certain nombre de manifestations affectives et comportementales a rendu possible l'identification du niveau d'intensité du développement d'identité collective. De plus, des facteurs présents dans l'environnement de l'équipe favorisent le développement de l'identité collective. Ces résultats représentent un ajout au phénomène étudié. De telles observations peuvent s'avérer grandement utiles pour toutes organisations désirant encourager le développement d'une forte identité collective de leurs employés.

Gaertner et al. (1990) soutiennent que l'acquisition d'une identité collective peut être facilitée par la coopération entre les membres. Gaertner et al. (1990) et Cunningham (2002) affirment que la coopération est utile pour transformer les perceptions des membres à l'égard de l'ensemble de l'équipe afin de construire une équipe unie. Pour Gaertner (1990), la coopération implique, entre autres, l'interaction entre les membres, des buts communs et un destin commun entre les membres. Ainsi, Cunningham (2002) révèle que les membres qui coopèrent sont davantage enclins à considérer l'ensemble de l'équipe comme appartenant à un tout, ce qui peut être associé au développement d'une identité collective. Il est possible de faire un parallèle entre le concept de la coopération et les facteurs présents dans l'environnement de l'équipe pouvant contribuer au développement d'une identité collective. En effet, la coopération entre les membres et les facteurs contributifs ont pour but de faciliter le rapprochement des membres afin de favoriser le développement d'une identité collective. Les résultats de notre étude permettent d'identifier des actions concrètes présentes dans l'environnement afin de développer une identité collective. Pour encourager le développement d'une identité collective et de bonnes relations entre les membres, des actions telles que la planification d'activités, les rencontres et l'établissement de buts communs nécessitent la coopération

des membres et des interactions entre eux. Dans cet ordre d'idées, Gaertner et al. (1999) indiquent que l'interaction entre les membres représente un exemple d'action donnant aux membres une opportunité de travailler ensemble, de communiquer, d'exprimer ses croyances, d'argumenter, de faire des compromis, de trouver un accord et de recevoir de l'information sur les membres de l'équipe. Conformément à nos résultats, ces auteurs révèlent que les interactions, la coopération et les rapprochements entre les membres peuvent faciliter le développement d'une identité collective.

En comparant les participants qui ont développé une forte identité collective et ceux qui ont développé une faible identité collective, il nous a été possible de dégager des manifestations affectives et comportementales. En effet, les résultats indiquent que les participants qui ont développé une forte identité collective ont éprouvé des sentiments spécifiques envers l'équipe tels qu'un respect mutuel, un esprit d'équipe, un attachement aux autres membres, un sentiment de sécurité, un sentiment d'intégration à l'équipe et un sentiment de solidarité. Des exemples de sentiments sont proposés par certains travaux de recherche. Ces sentiments sont étroitement liés à ceux vécus par les participants de cette présente étude ayant développé une forte identité collective. À cet effet, Gaertner et al. (1990, 1999) soutiennent que la coopération entre les membres de l'équipe permet de faire sentir aux membres qu'ils font tous parties d'une seule et même équipe. De plus, les auteurs indiquent que, dans un contexte où les individus coopèrent entre eux, les membres perçoivent les autres membres de l'équipe comme étant plus semblables à soi, plus agréables, plus coopératifs, plus honnêtes et ils développent un respect mutuel envers les autres. Les résultats de Cunningham et Chelladurai (2004) montrent également que la formation d'une identité collective peut améliorer les réactions affectives et générer des attitudes plus favorables envers les membres de l'*out-group*.

Nos résultats mettent également en évidence des comportements adoptés par les membres à l'égard de l'équipe tels que le travail d'équipe, l'organisation d'activités collectives, le maintien de bonnes relations et la communication entre les membres. Ces comportements sont des effets du développement d'une identité collective. Tel qu'indiqué par nos résultats, Cunningham (2002) révèle que le développement d'une identité collective

amène les membres à entretenir des relations plus positives entre eux. Gaertner et Dovidio (2000) soutiennent que les relations sont non seulement positives mais les pensées, les sentiments et comportements sont également plus favorables à l'égard de l'ensemble des membres de l'équipe. Nos résultats et ceux de Gaertner et al. (2000) abondent dans le même sens. En effet, le développement d'une forte identité collective favorise des relations agréables entre les membres et ces relations encouragent les membres à adopter des comportements positifs entre eux.

4.2 Le développement d'une identité collective favorise-t-il le choix d'une stratégie intégrative?

La première proposition suggère que le développement d'une identité collective favorise l'adoption d'une stratégie intégrative de résolution de conflits. Les résultats obtenus sont conformes à cette première proposition mais il est nécessaire de formuler quelques précisions.

Les participants qui ont opté pour une stratégie intégrative afin de résoudre le conflit au sein de l'équipe ont tous développé une forte identité collective. L'intensité de l'identité collective semble influencer le choix de la stratégie de résolution de conflits. Cependant, il est important que les membres qui choisissent cette stratégie aient le désir de communiquer, de dialoguer ouvertement avec les individus impliqués et qu'ils tentent de poser des actions concrètes dans le but d'entrer en interaction avec les autres.

Contrairement aux participants ayant développé une forte identité collective, les participants qui ont développé une faible identité collective ont adopté une stratégie non intégrative. Les participants qui ont choisi ce type de stratégie ont évité de discuter avec les personnes impliquées dans le conflit, ils ont subi la décision d'une tierce personne les empêchant de trouver une solution tous ensemble ou ils ont été confrontés à une répartition inégale du pouvoir au sein de l'équipe. Nos analyses révèlent que la combinaison de deux facteurs, le sentiment d'avoir une responsabilité envers l'équipe et l'interdépendance des tâches, peut favoriser le choix d'une stratégie intégrative. Le concept de la responsabilité envers l'équipe constitue un ajout aux recherches

scientifiques sur le développement d'une identité collective dans un contexte de résolution de conflits. Un individu qui a l'impression d'avoir une responsabilité à l'égard de l'équipe sera d'autant plus motivé à diriger ses comportements dans le but d'aider l'équipe et il sera davantage incité à réaliser les objectifs communs fixés par l'équipe. Ces résultats sont liés étroitement à ceux rapportés par Louis et al. (2004) à l'effet qu'il est plus probable que les individus qui s'identifient fortement à l'équipe s'engagent dans des actions pour l'équipe et ils sont moins enclins à entreprendre des actions pour eux-mêmes. Nos résultats corroborent les observations de ces auteurs. La préoccupation pour l'équipe présente pour les membres qui ont développé une forte identité collective peut générer un sentiment de responsabilité, un désir de maintenir le bien-être et l'harmonie de l'équipe. Ces membres ont davantage adopté une stratégie intégrative dans laquelle il y avait place à la communication, aux discussions avec les membres impliqués et où la participation des membres était valorisée.

Le sentiment de responsabilité n'a toutefois pas été ressenti par tous les participants. Les sept participants ayant développé une faible identité collective n'ont pas le sentiment d'avoir une responsabilité envers l'équipe, c'est pourquoi ils ont préconisé une stratégie plutôt non intégrative. Ces participants ne se sont pas sentis concernés par le conflit ou ils n'ont pas vu l'intérêt de s'investir dans la situation parce qu'ils ont la certitude que le poste occupé ne leur donne pas la possibilité de pouvoir changer la situation conflictuelle.

Étroitement liée à la responsabilité envers l'équipe, l'interdépendance des tâches peut également inciter les membres de l'équipe à choisir une stratégie intégrative. Les résultats de notre étude mettent en évidence que les équipes dont les membres occupent un travail demandant l'aide des collègues ont conscience qu'ils doivent préserver de bons liens afin d'entretenir des rapports de travail harmonieux. Tel que révélé par nos résultats, les participants qui ont développé une forte identité collective ont adopté une stratégie intégrative pour éviter de mettre en péril la réalisation de leurs objectifs communs.

Jehn et al. (1999) soutiennent que lorsque les tâches sont interdépendantes, la fluidité des interactions entre les membres de l'équipe (communication, coopération et coordination

de l'effort) est accrue. Cependant, l'interdépendance de la tâche accroît la quantité et l'intensité des échanges entre les membres, ces interactions occasionnent plus d'opportunités pour l'émergence de conflits et, par le fait même, génèrent des conséquences qui peuvent être négatives pour l'équipe (Jehn, 1995). Nos résultats ne nous permettent pas de supporter les résultats de Jehn (1995). Au contraire, de fréquentes interactions et consultations entre les membres de l'équipe ont favorisé le développement d'une forte identité collective. Dans le même sens, les travaux de Dovidio et al. (1998) soutiennent nos résultats. Ils ajoutent qu'une équipe a une meilleure identité collective et entretient moins de préjugés lorsque les statuts sont différents et que les expériences des membres sont différentes que lorsque les expériences et les expertises des membres sont semblables. Ainsi, les différentes expertises obligent les membres à interagir les uns avec les autres afin d'accomplir le travail. Ainsi, l'interdépendance des tâches peut devenir un facteur important afin d'inciter les membres à vouloir régler leurs conflits.

Ces résultats nous permettent d'affirmer que la combinaison des deux facteurs, le sentiment de responsabilité et l'interdépendance des tâches, a influencé les participants ayant développé une forte identité collective dans le choix d'une stratégie intégrative mais elle n'a pas eu d'effet pour les participants qui ont développé une faible identité collective. Ces résultats s'expliquent par le fait que pour éprouver le sentiment d'avoir une responsabilité envers l'équipe, un participant doit préalablement développer une forte identité collective. Les participants qui ont développé une forte identité collective travaillent pour l'intérêt de l'équipe. Ils ont conscience des conséquences de certaines actions sur l'équipe et ils sentent qu'ils ont un rôle à jouer afin de préserver le bien-être de l'équipe.

Il est probable que les individus travaillent en équipe parce qu'ils se sentent collectivement responsables de tâches qui requièrent la participation de tous les membres (Man et Lam, 2003). L'aide perpétuée entre les membres de l'équipe dans l'accomplissement des tâches contribue également au maintien des relations entre les membres et encourage ces derniers à choisir une stratégie pour permettre à l'équipe d'atteindre ses objectifs. Dans le but de protéger ces liens entre les membres, la stratégie

privilégiée par les membres repose sur un dialogue réciproque entre les parties et une meilleure implication des membres. Ils ont davantage d'interactions ce qui peut favoriser plus de relations harmonieuses au sein de l'équipe que lorsque les membres travaillent séparément les uns des autres (Gaertner, 1999).

4.3 La stratégie intégrative permet-elle de favoriser une solution de haute qualité et une satisfaction des membres?

Notre deuxième proposition soutient que l'adoption d'une stratégie intégrative de résolution de conflits permet de promouvoir une solution de haute qualité et une satisfaction élevée des membres à l'égard de la résolution de conflits. Les résultats obtenus sont conformes à la proposition mais il est nécessaire d'inclure quelques précisions afin de mieux comprendre nos résultats.

Les individus qui ont adopté une stratégie intégrative plutôt qu'une stratégie non intégrative ont davantage été enclins à percevoir la solution au conflit comme étant appropriée et ils ont été satisfaits de leurs relations avec les autres membres de l'équipe après le conflit. Nos résultats concordent avec les observations de Janssen et al. (1999). Ces auteurs indiquent que la stratégie intégrative favorise une solution de haute qualité, des rapports interpersonnels agréables et une satisfaction des membres à l'égard de la résolution du conflit. Janssen et al. (1999) soutiennent que l'adoption d'une stratégie intégrative repose sur la considération des différentes idées, un échange d'informations, la recherche des objectifs et à l'intégration des perspectives différentes afin de choisir une décision de qualité. En accord avec les travaux de Janssen (1999), nos résultats mettent en évidence qu'une stratégie intégrative dans laquelle il y a une communication soutenue entre les membres est essentielle à une résolution de conflits efficace.

À cet effet, sur sept participants ayant choisi une stratégie intégrative, trois ont été en mesure de régler le conflit. Le succès de la résolution de conflit dépend de la stratégie adoptée par les membres afin de tenter de régler le conflit. En effet, les résultats indiquent que les participants qui ont abordé directement la situation conflictuelle et qui ont discuté franchement avec les autres membres de l'équipe ont résolu le conflit. Ils ont

l'impression que la solution a été appropriée et ils ont un sentiment de satisfaction face à la résolution du conflit.

Quatre participants sur sept ont également utilisé une stratégie intégrative mais les effets sur la résolution ont plutôt été néfastes. Les résultats révèlent que des effets négatifs sont possibles lorsqu'un membre choisit une attitude conciliatrice dans laquelle il refuse d'entreprendre une discussion ouvertement avec tous les membres impliqués dans le conflit et préfère oublier le conflit. De plus, ces quatre participants ont, soit évité de parler de la situation conflictuelle et par conséquent, considéré le conflit comme résolu ou ils n'ont pas abordé le conflit et c'est pourquoi ils ne sont pas parvenus à le résoudre complètement. Dans les deux situations, l'adoption d'une stratégie intégrative peut créer une insatisfaction face à la solution et envers le déroulement de la résolution.

Les résultats soulèvent donc que les efforts investis afin de s'exprimer ne sont pas suffisants pour régler un conflit. Pour qu'une stratégie intégrative permette de résoudre le conflit et de choisir une solution appropriée, les membres doivent parvenir à instaurer un échange mutuel entre les personnes impliquées dans le conflit. Ces échanges sont le seul moyen d'arriver à trouver une solution appropriée, à résoudre le conflit et à satisfaire les membres face au déroulement de la résolution du conflit. Conformément à nos résultats, les travaux de Janssen et al. (1999) révèlent que le choix de la stratégie de résolution de conflits a une influence significative sur les résultantes de la résolution de conflits. Dans un même sens, Elron (1997) indique que les échanges de perceptions et d'opinions entre les membres sont importantes pour une prise de décision et une résolution de conflits efficace.

De plus, la stratégie intégrative favorise la satisfaction des membres par rapport aux relations entre les membres après la résolution de conflits. Les participants qui ont opté pour une stratégie intégrative ont soutenu que les relations entre les membres n'ont pas été affectées par le conflit. Les relations se sont même améliorées, comme ce fut le cas pour un participant. Cependant, il se peut que des échanges difficiles entre les membres lors de la tentative de résolution du conflit puissent nuire aux relations après le conflit,

d'où l'importance d'engager une communication franche et ouverte afin de résoudre le conflit de façon appropriée et préserver de bonnes relations entre les membres. Comme le propose Tjosvold (1991), la confrontation ouverte ou la discussion ouverte incitent les gens à exprimer leurs doutes, opinions et incertitudes. Dans cet ordre d'idées, Stevens et Campion (1994) soulignent à quel point il est important pour les membres d'une équipe de développer une capacité à résoudre des conflits, à collaborer entre eux lors de la résolution de problèmes et à améliorer leurs habiletés à communiquer entre eux. Garcia-Prieto et al., (2003) ajoutent que l'adoption d'une stratégie dans laquelle il y a des comportements favorisant les discussions, le partage et l'échange d'idées est d'autant plus important pour une équipe diversifiée vivant un conflit.

Les résultats des participants ayant opté pour une stratégie non intégrative révèlent que ce type de stratégie a généré des solutions inappropriées, des insatisfactions liées au déroulement de la résolution, des inconforts en regard des relations entre les membres après le conflit et a nuit à la résolution du conflit. Le manque de communication entre les membres concernés par le conflit est à l'origine de ces insatisfactions. L'évitement de la situation, l'intervention d'un tiers et les iniquités dans la distribution des pouvoirs entre les parties empêchent une implication concrète des membres dans la résolution et restreint des échanges ouverts entre eux. L'utilisation d'une de ces trois stratégies peut entraver la résolution du conflit. La stratégie de résolution de conflits a également affecté les relations entre les membres après le conflit. Les incidences peuvent se traduire par une réticence au développement de futures relations avec les individus impliqués, par un inconfort entre les membres ou des déceptions face à l'état des relations entre collègues après le conflit.

4.4 Le développement d'une identité collective influence-t-il le choix de la stratégie de résolution de conflits et les résultantes?

La troisième proposition indique que le développement d'une identité collective favorise l'adoption d'une stratégie intégrative de résolution de conflits qui permet de promouvoir une solution de haute qualité et une satisfaction élevée des membres à l'égard de la

résolution de conflits. Les résultats obtenus corroborent notre proposition. Toutefois, nos analyses nous amènent à nuancer certains liens entre les variables de notre proposition.

Dans l'ensemble, nos résultats correspondent aux observations de Janssen et al. (1999). Les auteurs indiquent qu'en plus de favoriser une solution de haute qualité et de bonnes relations entre les membres, les membres qui choisissent une stratégie intégrative sont davantage enclins à vouloir travailler de nouveau ensemble dans le futur. Cependant, nos analyses nous amènent à préciser que seuls les participants qui ont développé une forte identité collective et qui ont opté pour une stratégie intégrative dans laquelle il a été possible d'entretenir un dialogue franc, une communication bidirectionnelle et qui ont tenté de chercher une solution, ont été en mesure de trouver une solution au conflit et de résoudre complètement le conflit. Une stratégie intégrative avec de tels échanges a eu pour effet de bonifier la qualité de la solution et favoriser la satisfaction des membres à l'égard de la résolution de conflits. En effet, ces participants ont trouvé la solution appropriée, ils ont ressenti une satisfaction par rapport aux relations avec les membres de l'équipe lors du déroulement de la résolution et ils ont le désir de continuer à travailler ensemble dans le futur.

La stratégie intégrative a un effet positif sur la résolution de conflits, mais il se peut que dans certaines situations, elle soit inefficace. À cet effet, nous avons observé que cinq participants sur sept ont adopté une stratégie intégrative dans laquelle ils ont ressenti une insatisfaction face au déroulement de la résolution du conflit mais ils ont été satisfaits des relations entre les membres après la résolution de conflits. Pour expliquer ces résultats, nous avons pu constater que la façon dont le conflit est pris en charge et l'application de la solution afin de résoudre le conflit peuvent affecter négativement les membres. Toutefois, les participants ont tout de même réussi à conserver de bonnes relations entre les membres après le conflit grâce à un minimum de communication dans l'équipe. À la lumière de ces observations, il semble qu'un simple lien de communication entre les membres, faible soit-il, peut maintenir la satisfaction des membres à l'égard des relations entre les collègues après le conflit. Cependant, les résultats révèlent qu'une faible communication entre les membres lors de la tentative de résolution de conflit et le temps

pris pour résoudre le conflit peuvent nuire au bon déroulement de la résolution du conflit et générer une insatisfaction face à la manière préconisée pour résoudre la situation conflictuelle.

Les participants qui ont développé une faible identité collective ont tous adopté une stratégie non intégrative dans laquelle le dialogue était pauvre ou inexistant entre les membres de l'équipe. De plus, la distribution du pouvoir entre les membres était inégale causant des disparités entre les membres lors de la tentative de résolution du conflit. Les résultats mettent en évidence que la stratégie non intégrative empêche les membres de trouver une solution appropriée et de résoudre complètement le conflit. De plus, ce type de stratégie peut nuire aux relations entre les membres après le conflit et peut affecter la satisfaction des membres.

Nos analyses indiquent que les participants ayant développé une forte identité collective ont un sentiment de responsabilité envers l'équipe pouvant influencer le choix de la stratégie de résolution de conflits et les résultantes de la résolution de conflits. Ils sont tous sensibles au maintien de l'harmonie de l'équipe, ils sont conscients de la nécessité de poser des actions dans le but d'assurer le bien-être des membres de l'équipe et l'atteinte des objectifs de l'équipe.

Conformes aux travaux de Cuningham (2002) et Van Der Zee et al. (2004), nos résultats montrent que les participants qui ont développé une forte identité collective sont orientés vers un ensemble d'objectifs et de valeurs communs à l'équipe. Cuningham (2002) utilise le terme « pensée collective » afin d'expliquer ce qui motive les membres à diriger leurs actions vers l'atteindre des objectifs de l'équipe. La présente étude met en évidence que, dans une situation conflictuelle, les participants ayant développé une forte identité collective ont ressenti une obligation de choisir une solution pour résoudre le conflit afin d'éviter qu'il ne nuise à la synergie de l'équipe. Dans cet ordre d'idées, Gaertner et al. (1990) indiquent que les membres de l'équipe qui ont des buts communs développent une forte identité collective et ils sont davantage tentés d'interagir les uns avec les autres, de travailler ensemble pour parvenir à réaliser les buts qui les unissent les uns aux autres.

Les liens que les membres créent peuvent permettre à l'équipe de communiquer efficacement (Mannix et Neale, 2005). Dans cet ordre d'idées, les résultats révèlent que lorsque les participants sont impliqués dans un conflit avec d'autres membres de l'équipe, ils ont une propension à coopérer et à interagir avec leurs collègues afin de trouver une solution au conflit. Le désir d'accomplir les buts communs à l'équipe peut favoriser la coopération au sein de l'équipe (Sherif, Harvey, White, Hood et Sherif, 1961) ; rapporté dans Janssen et al., 1999).

De plus, les participants qui ont développé une forte identité collective occupent des tâches interdépendantes favorisant le choix d'une stratégie intégrative. Jehn et al. (1999) soutiennent que, dans un tel contexte, il y a une demande accrue pour de bonnes interactions entre les membres de l'équipe telles qu'une bonne communication, coopération et coordination des efforts. Selon Janssen et al. (1999), l'interdépendance des tâches entre les membres de l'équipe motive ces derniers à s'impliquer dans une stratégie intégrative de résolution de conflits qui favorisera une solution efficace et l'accomplissement des résultats communs de l'équipe. De plus, Jehn (1995) met en évidence que l'interdépendance des tâches accroît la quantité et l'intensité des échanges entre les membres. Dans le même ordre d'idées, Janssen et al. (1999) révèlent qu'une forte interdépendance favorise le choix d'une stratégie intégrative, une solution de haute qualité, la satisfaction des membres et que l'interdépendance entre les membres est précurseur au succès de la gestion de conflits.

Les résultats indiquent que l'entraide entre collègues permet non seulement la réalisation des tâches respectives des membres mais, également, elles contribuent au soutien des membres dans le cadre de leur travail. Pour nos participants ayant développé une forte identité collective, le support des membres pour réaliser la tâche et le support moral de l'ensemble de l'équipe semblent essentiels à l'atteinte des buts de l'équipe. Ces résultats sont conformes aux données de Gaertner et al. (1990). Ces auteurs ajoutent que la coopération entre les membres de l'équipe encourage la complémentarité des rôles afin d'atteindre les objectifs de l'équipe. Tjsovold (1991) soutient que les membres d'une équipe seront positivement interdépendants les uns des autres aussi longtemps qu'ils

auront besoin de l'ensemble de l'équipe afin d'accomplir leur travail. L'interdépendance des tâches entre les membres peut également renforcer les rapports entre les membres. Pour Janssen et al. (1999), les membres qui sont interdépendants les uns des autres sont ouverts d'esprit, ils portent attention et ils comprennent les arguments et les meilleures positions des autres membres. Ils sont davantage incités à adopter une stratégie intégrative. De plus, ils génèrent des solutions de haute qualité et ils développent des attitudes plus positives à l'égard les uns des autres. L'interdépendance entre les membres amène ces derniers à se serrer les coudes afin de transformer leur effort en résultats de haute qualité.

En somme, les participants qui ont développé une forte identité collective se sentaient responsables de l'harmonie entre les membres et ils étaient prêts à s'investir dans la résolution de conflits pour maintenir l'équilibre de l'équipe afin de favoriser l'atteinte des buts communs de l'équipe. Par conséquent, ils ont adopté une stratégie intégrative dans laquelle il était possible de dialoguer et de communiquer ouvertement avec les membres en conflits pour trouver une solution appropriée au conflit, avec la participation des autres membres de l'équipe afin de ne pas nuire aux relations entre les membres de l'équipe. Comme chacun des membres de l'équipe a besoin de l'ensemble de l'équipe pour effectuer leur travail, de bons liens entre les membres facilitent les rapports de travail entre collègues et l'accomplissement des objectifs de l'équipe. Pour ces participants, l'adoption d'une stratégie intégrative s'est avérée efficace. Ils sont parvenus à résoudre le conflit, la solution a été de haute qualité et ils ont été satisfaits à l'égard de la résolution.

4.5 Enrichissement du modèle conceptuel

Les analyses des résultats nous ont permis de présenter d'autres variables que les stratégies de résolution de conflits pouvant influencer la résolution de conflits. Ces autres variables sont le type de conflit, sa fréquence, sa durée et son intensité. En regard des résultats obtenus dans cette recherche, nous avons pu constater que le développement d'une identité collective peut influencer le type de conflits, sa fréquence, sa durée et son intensité, qui peuvent également influencer le choix de la stratégie et les résultantes de la

résolution. Ces nouvelles relations constituent un enrichissement au modèle conceptuel initial.

Nos résultats de recherche mettent en évidence que six participants sur sept qui ont développé une forte identité collective ont vécu un conflit de tâches et quatre de ces six ont réussi à régler le conflit. Alors que six participants sur sept qui ont développé une faible identité collective ont indiqué avoir vécu des conflits relationnels et quatre de ces six ont affirmé que le conflit n'a jamais été réglé. Pour parvenir à résoudre le conflit, les participants ayant développé une forte identité collective ont choisi une stratégie intégrative basée sur la communication et l'échange de perspectives afin de prendre la meilleure décision pour résoudre le conflit afin de ne pas risquer de mettre en péril l'équilibre de l'équipe. Les résultats indiquent que le désir d'atteindre les objectifs communs de l'équipe, qui se manifeste chez les participants ayant développé une forte identité collective, influence le choix de la stratégie et les résultantes de la résolution de conflits.

Nous avons observé également que le développement d'une identité collective peut avoir un effet sur le type de conflit. Les participants qui ont développé une forte identité collective et des liens étroits avec les membres de leur équipe ont vécu davantage de conflits de tâches que de conflits relationnels. Nos résultats révèlent que les différences personnelles entre les membres de l'équipe, souvent à l'origine des conflits liés aux relations interpersonnelles, semblent avoir moins d'importance pour les individus qui ont développé une forte identité collective parce que leurs énergies sont davantage centrées sur le travail à accomplir et sur les buts communs de l'équipe. En effet, les tâches difficiles incitent les membres à travailler davantage ensemble de manière plus unie (Man et Lam, 2003). Les résultats montrent qu'en travaillant à atteindre les objectifs communs, les interactions entre les membres ont causé davantage de conflits de tâches que de conflits relationnels.

Garcia-Prieto et al. (2003) indiquent que les conflits de tâches et relationnels ont tous deux des conséquences cognitives et émotionnelles pouvant influencer le choix de la

stratégie de résolution de conflits. Dans un contexte conflictuel, le conflit de tâches peut sembler moins compromettant que le conflit lié aux relations interpersonnelles. Pelled (1996) met en évidence qu'un conflit relationnel génère souvent des pensées négatives et des messages hostiles pouvant être un obstacle à la communication entre les membres. Alors qu'un conflit lié à la tâche au sein de l'équipe encourage les membres à communiquer leurs opinions les uns envers les autres. Tel que soulevé par Jehn (1997), tous les conflits contiennent souvent des éléments affectifs. Le conflit lié aux relations interpersonnelles peut sembler plus lourd de conséquences et plus difficile à aborder, de plus, il est plus complexe d'identifier des solutions pour ce type de conflit que pour le conflit de tâches. En effet, étant donné la source du conflit, les membres sont plus réticents à s'impliquer dans la résolution du conflit. Ainsi, le type de conflit peut inciter un membre à participer à la résolution de conflits, pour le bien de l'équipe ou au contraire, réprimer l'envie d'y être mêlé de peur des conséquences. Par contre, lorsqu'un conflit relationnel interfère avec le conflit de tâches, les membres sont portés à se serrer les coudes, à discuter et à intégrer les différentes perspectives afin de maximiser les résultats de l'équipe (Janssen, 1999). Nos résultats sont semblables mais ils ont été observés seulement chez les participants ayant développé une forte identité collective.

Les travaux de recherche de Jehn (1995 ; 1997), de Janssen et al., (1999) et de Pelled (1996) sur les conflits nous permettent d'expliquer nos résultats. De manière générale, les recherches de Jehn (1997) révèlent qu'un conflit de tâches ou relationnel peut provoquer des inconforts dans l'équipe, il peut rendre difficile l'exécution de la tâche, la prise de décisions face à un conflit et les relations entre les membres de l'équipe. Le conflit de tâches demande un échange entre les membres et l'utilisation des perspectives de chacun afin de trouver une solution. De plus, il peut améliorer les résultats d'une prise de décision et augmenter la satisfaction des membres en regard de la résolution. De plus, ce type de conflit fait ressortir des points de vue distincts qui incitent les membres à approfondir et à élaborer des décisions créatives (Elron, 1997).

Jehn (1995 ; 1997) indique que le conflit de tâches peut accroître la qualité de la solution à un conflit alors qu'un conflit relationnel peut nuire à sa résolution. Tel que soutenu par

Janssen et al. (1999), le conflit de tâches peut être positif lors d'une prise de décision, mais il est suggéré de tenter d'atténuer les conflits interpersonnels, autrement, ce type de conflit peut entraver les effets bénéfiques du conflit de tâches et détériorer l'efficacité des membres lors de la prise d'une décision. Pour Jehn (1995), les membres d'une équipe dans laquelle il y a un niveau élevé d'échanges et de consensus liés à la tâche ressentent plus de satisfaction et ils manifestent le désir de demeurer dans l'équipe.

Dans le cadre de notre étude, les participants qui ont développé une forte identité collective ont tous l'impression d'avoir une responsabilité face à l'équipe et ils se sentent concernés par la résolution du conflit. Pour ce faire, ils ont tous choisi une stratégie intégrative leur permettant de résoudre efficacement et définitivement le conflit. Janssen (1999) indiquent qu'une forte interdépendance entre les membres incite ces derniers à opter pour une stratégie intégrative qui mène à une solution de haute qualité et à la satisfaction des membres. Une interdépendance positive au sein de l'équipe motive ces membres à se concentrer davantage sur la partie du conflit liée à la tâche plutôt que la partie liée aux relations interpersonnelles. Tel que révélé dans nos résultats, le sentiment d'avoir une responsabilité envers l'équipe et l'interdépendance des tâches ont une grande influence sur le type de conflit, le choix de la stratégie, la qualité de la solution et la satisfaction des membres.

Pour ce qui est de la fréquence, la durée et l'intensité du conflit, les résultats indiquent que sur six participants qui ont développé une forte identité collective et qui ont vécu un conflit de tâches au sein de l'équipe, cinq ont affirmé que le conflit était peu fréquent, de courte durée mais d'une intensité élevée. Alors que sur six participants ayant développé une faible identité collective et qui ont vécu un conflit relationnel, trois ont indiqué que le conflit avait une fréquence, une durée et une intensité élevée. Dans une situation conflictuelle, l'intensité d'un conflit peut monter facilement, surtout si tous les membres de l'équipe sont impliqués. En effet, les conflits sont perçus plus sérieux lorsqu'ils impliquent un grand nombre de personnes, plusieurs événements ou une grande influence pour les interactions futures (Jehn, 1997). Pour Jehn (1995), un conflit d'une durée prolongée est coûteux en termes de temps et d'efforts. Il entrave les capacités des

membres à réunir, intégrer et évaluer convenablement l'information utile. Enfin, l'intensité ou l'importance du conflit dans les relations interpersonnelles semble avoir un grand impact sur les résultats lors de la performance de l'équipe (Peterson, 1983 ; tel que rapporté dans Jehn, 1997).

Ces observations sont conformes aux résultats de notre recherche. Il se peut que les membres fortement liés à leur équipe de travail soient plus enclins à régler leurs conflits, ce qui peut, par conséquent, diminuer la fréquence et la durée du conflit. Un conflit fréquent et qui a une durée et une intensité élevées peut placer les membres dans une situation difficile pour l'ensemble de l'équipe, ce qui peut rendre le conflit lié aux relations plus difficile à résoudre pour les membres.

4.6 Forces et limites

Chacune des étapes de la rédaction de ce mémoire nous a confronté à une série de réalités qui ont généré une panoplie de questions. Cette réflexion est très enrichissante pour le développement de nos conclusions et pour les futures recherches. De nos rencontres, il est possible de dégager deux forces : la richesse des informations et la diversité culturelle des participants.

4.6.1 La richesse des informations

Comme première force, des rencontres d'une durée variant entre une heure et demie et deux heures nous ont permis de recueillir un matériel riche en informations et très pertinent. À la lumière du contenu de nos entrevues, nous avons constaté que le sujet de notre recherche témoigne d'une réalité vécue dans les milieux choisis pour nos entrevues. Les participants ont démontré un intérêt face aux questions et ils ont répondu avec une grande volubilité. La plupart ont collaboré spontanément et ils ont fait preuve d'une grande honnêteté. Un tel climat est alors propice à l'émergence des perceptions, des points de vue et des expériences personnelles de chacun. Nous avons eu la possibilité d'approfondir et de comprendre certains sujets sous différents angles. Ainsi, la richesse du matériel nous a permis de vérifier nos propositions de recherche et de faire des liens avec la littérature scientifique.

4.6.2 La diversité culturelle

Nous avons eu l'occasion de rencontrer des individus d'une grande variété de cultures. Cette pluralité des cultures au sein de notre échantillon constitue une force, car elle nous a permis de connaître des opinions et des perceptions très différentes, influencées par la culture de chacun. De plus, il nous a été possible d'observer les relations entre individus de différentes cultures, les similitudes, les différences, les avantages, mais également les irritants présents dans les équipes de travail multiculturelles. Ces informations nous ont servi à dresser un portrait de notre échantillon afin de comprendre, d'une part, leurs manières de travailler en équipe et de fonctionner tous ensemble au quotidien et, d'autre part, nous avons pu connaître les stratégies adoptées dans les situations conflictuelles afin de résoudre les conflits de plusieurs équipes multiculturelles. Nous avons pu dégager des relations entre les variables du modèle conceptuel afin d'expliquer le phénomène de la résolution de conflits dans les équipes de travail multiculturelles, ce qui représente une grande force à cette recherche.

Après avoir exposé les forces de cette étude, il est nécessaire de mettre en évidence certaines limites afin de mieux saisir les résultats obtenus. Six limites sont à considérer : la difficulté à généraliser les résultats, l'impossibilité de conclure à des relations de causalité, la rétention d'informations critiques, la limitation aux informations révélées par les participants et la considération des changements dans le contexte organisationnel.

4.6.3 La difficulté à généraliser les résultats

Cette recherche repose sur vingt entrevues, il est alors difficile de généraliser de façon empirique les résultats à l'ensemble des équipes de travail. Les résultats obtenus dans cette recherche représentent une généralisation de notre population. Ils visent à connaître et à comprendre la réalité d'un groupe restreint d'individus. Pour généraliser nos résultats, il aurait fallu effectuer un nombre beaucoup plus important d'entrevues.

4.6.4 L'impossibilité de conclure à des relations de causalité

Il est impossible de conclure avec certitude à des relations de causalité entre les variables à l'étude. Pour parvenir à établir des liens de causalité, il est nécessaire de faire un devis expérimental dans lequel il est possible de manipuler et contrôler les variables pour déterminer les causes du phénomène social étudié. Ce phénomène ne permet pas d'isoler certaines variables pour observer l'effet de d'autres, mais nécessite plutôt d'observer l'ensemble des variables. Notre recherche nous a permis d'établir des relations significatives entre nos variables, mais nous ne pouvons être certains que les relations sont causales.

4.6.5 La rétention d'informations critiques

Les entrevues ont été effectuées dans le bureau de travail de chacun des participants. Certains participants ont exprimé leur malaise de discuter de certains sujets dans leur environnement de travail, surtout lors des questions traitant des conflits au sein de l'équipe de travail. Ces participants ont pu sélectionner les informations qu'ils ont désiré révéler et éviter volontairement de raconter certains faits pertinents. Une telle attitude peut être un obstacle à l'analyse des données et à l'établissement des relations entre les résultats. Un seul participant a été rencontré dans un environnement extérieur au travail. Il se peut que le simple fait d'être dans un contexte externe au travail ait pu inhiber des réticences à répondre à certaines questions. Le matériel dévoilé peut alors davantage correspondre à la réalité du participant et non à ce qui est convenable de divulguer.

4.6.6 Limitation aux informations des participants

Une autre faiblesse concerne la limitation aux informations divulguées par les participants. Nous avons compté sur l'intégrité des participants comme source d'informations. Par exemple, certains individus nous ont révélé avoir vécu un dilemme entre nous dire le fond de leur pensée ou préserver l'image de l'établissement. En effet, le désir de projeter une bonne image de l'organisation peut amener le participant à dissimuler des informations nécessaires à la compréhension de certaines situations. De

plus, des perceptions biaisées et un inconfort à répondre à certaines questions ont pu influencer les réponses et également, nos analyses.

4.6.7 Les changements dans le contexte organisationnel

Finalement, les changements organisationnels représentent une dernière limite de recherche. Nous avons effectué nos entrevues dans des environnements organisationnels en plein changement. Changement de direction, implantation d'une nouvelle orientation organisationnelle, un déménagement des locaux de travail, démission d'un participant et le décès d'un participant constituent des réalités qui ont pu influencer les réponses de certains participants. En effet, de ces changements peut se dégager de l'insécurité, de l'anxiété et des préoccupations de la part des participants pouvant fausser les réponses. Il est possible que le fait d'aborder des sujets tels que des conflits dans l'équipe ou le climat au sein de l'équipe puisse représenter, pour certains, des sujets gênants surtout dans un contexte organisationnel difficile. Les participants inconfortables avec ces sujets ont pu répondre aux questions dans le but d'être supportés ou de se défouler à quelqu'un qui est extérieur à l'organisation. De ce fait, nous devions constamment recadrer l'entrevue vers les objectifs de la recherche et nous assurer d'interpréter les résultats en fonction de nos propositions de recherche.

4.7 Recherches futures

Cette étude nous amène à suggérer trois pistes de futures recherches en lien avec notre objet d'étude. Nous proposons d'étudier notre sujet de recherche dans un milieu lucratif, connaître l'effet modérateur exercé par le type de tâche sur le développement d'une identité collective et la résolution de conflits et finalement, l'influence de la maturité de l'équipe sur le choix de la stratégie de résolution de conflits.

Comme nous avons effectué nos entrevues dans deux organisations non lucratives œuvrant dans le milieu communautaire, nous soutenons qu'il serait avantageux de pouvoir étudier les effets du développement d'une identité collective sur la résolution de conflits dans le secteur lucratif afin de comparer les résultats avec notre recherche. Se pourrait-il que les individus travaillant dans le milieu communautaire aient déjà une

prédisposition à coopérer entre eux et que cette propension puisse influencer la résolution de conflits? La dimension humaine est omniprésente dans le milieu communautaire. Les participants rencontrés sont d'avis que les individus qui travaillent dans un milieu d'aide ont une certaine tolérance face aux autres et également, une ouverture à la différence pouvant influencer les interactions entre les membres de l'équipe. Il serait pertinent d'évaluer ce phénomène dans un milieu lucratif et d'étudier l'impact de ce milieu sur le développement de l'identité collective et de la résolution de conflits.

Il serait également intéressant de connaître l'effet modérateur du type de tâche sur la relation entre le développement d'une identité collective et la résolution de conflits. Par exemple, tel qu'indiqué dans les travaux de Jehn (1995), un type de tâche plutôt familier qui requiert la même exécution génère des résultats plutôt prédictibles car le niveau de variabilité est faible. Alors, que des tâches non routinières nécessitent l'utilisation de la résolution de problèmes plus fréquemment car elles comportent un large éventail de procédures et elles détiennent un degré d'incertitude élevé. Des participants de notre étude ont soutenu que la nature de leur travail étant complexe, ils sont alors dans l'obligation de mettre davantage leurs différences de côté et ainsi, travailler en équipe afin de tenter de trouver une solution au conflit. Jehn (1995) soutient que l'émergence de différentes opinions et idées lors de résolutions de conflits et de prises de décisions peut permettre aux membres d'analyser plusieurs options et de bien performer, par exemple, dans les tâches non routinières. Il serait intéressant d'évaluer si une tâche de nature complexe incite les membres à communiquer plus fréquemment et par conséquent, influence les membres lors de la résolution de conflits. Enfin, il serait pertinent de connaître si une tâche non routinière favorise les échanges entre les membres, ce qui aurait un effet modérateur positif sur la relation entre le développement d'une identité collective et la résolution de conflits. À l'inverse, une tâche routinière aurait un effet modérateur négatif sur la relation entre le développement d'une identité collective et la résolution de conflits.

Une dernière piste de recherche nous amène à réfléchir sur les effets possibles de la maturité de l'équipe sur le choix de la stratégie de résolution de conflits et les résultantes

de la résolution. Les travaux de Aubé, Rousseau et Savoie (2000) présentent le modèle de Napier et Gershenfeld (1985) portant sur l'évolution du développement d'un groupe. Selon ce modèle, une équipe de travail passe par différentes phases de développement avant de devenir mature. Tout d'abord, l'équipe entre dans une phase de commencement où les membres s'évaluent mutuellement et se sentent confus. Le développement du groupe se termine par la phase de résolution et de recommencement dans laquelle les membres de l'équipe parviennent à résoudre leurs conflits de manière plus créative et ils arrivent à effectuer les ajustements requis pour rester efficace. Cependant, avant d'atteindre le niveau de maturité, l'équipe doit passer par un processus qui demande du temps. Selon la recension de Aubé et al. (2000), il est possible de prétendre qu'après un certain temps, l'équipe acquiert une maturité dans son développement permettant à ses membres d'utiliser les ressources disponibles pour atteindre leurs objectifs, travailler efficacement ensemble et devenir performants. À partir des travaux de Buchholz et Roth (1987), Aubé et al. (2000) soutiennent que les membres d'une équipe performante sont capables de résoudre rapidement les problèmes, arrivent à se comporter de manière responsable et parviennent à se concentrer sur l'atteinte d'un but. Ces informations nous amènent à proposer que la maturité de l'équipe puisse influencer le choix de la stratégie de résolution de conflits et les résultantes de la résolution, soit la qualité de la solution et la satisfaction des membres à l'égard de la résolution du conflit.

4.8 Applications pratiques

Plusieurs changements sont apparents dans la vie professionnelle actuelle, entre autres, le développement des équipes de travail. Selon Goleman (1999), chaque employé ne dispose que d'une partie des informations et de l'expertise dont il a besoin pour accomplir son travail. Ce phénomène peut s'expliquer par la croissance exponentielle de l'information. En effet, la quantité de connaissances qui a été produite au 20^e siècle est supérieure à celle produite dans toute l'histoire et elle ne cesse d'accélérer. Il est alors possible de comprendre l'importance de pouvoir compter sur une équipe de travail pour accéder aux informations et aux compétences nécessaires pour effectuer les tâches quotidiennes. Par conséquent, les organisations se sont ajustées en intégrant de plus en plus d'équipes de travail comme stratégie de réorganisation du travail (Currie, Procter,

2003 ; West et al., 1998). Parallèlement, l'accroissement de la diversité culturelle dans les équipes de travail confronte les acteurs organisationnels à une nouvelle réalité : savoir gérer la différence entre les membres d'une même équipe de travail. Ces transformations obligent les gestionnaires à trouver des moyens pour faciliter les échanges entre les membres de cultures différentes pour éviter que les effets négatifs des diverses cultures ne nuisent à la performance de l'équipe.

Dans la perspective de mieux gérer les équipes de travail, favoriser le développement d'une identité collective par l'établissement d'objectifs communs peut s'avérer une façon de rapprocher les membres qui sont bien différents les uns des autres. Cette avenue vise à développer un esprit d'équipe et des liens étroits entre les membres. Nous pensons que le développement d'une identité collective est d'autant plus nécessaire dans un environnement multiculturel. En effet, de par la pluralité des valeurs, des identités culturelles et des opinions, il est probable que le mélange de ces multiples différences engendre des interprétations et des discussions conflictuelles au sein de l'équipe. Une organisation qui instaure des règles de travail claires et des objectifs professionnels bien définis peut réduire considérablement les conflits au sein de ses équipes de travail. Ainsi, les individus adhèrent aux règles communes, ils travaillent davantage dans un même sens et ils s'entraident à atteindre leurs objectifs d'équipe. Les buts communs uniformisent les méthodes de travail et créent un effet rassembleur.

De plus, il serait bénéfique que les membres d'une même équipe soient davantage informés sur la culture et les valeurs de leurs collègues. Pour ce faire, la participation des membres de l'équipe à des activités de formation sur les relations interculturelles offertes par des firmes de consultants peut, d'une part, informer les individus sur la diversité culturelle mais aussi, donner des outils à la communication interpersonnelle. En effet, nous croyons que l'incompréhension et la méconnaissance des cultures des autres membres de l'équipe de travail peuvent contribuer à la création de conflits entre les membres. La présence de plusieurs cultures peut créer de la méfiance et des comportements défensifs si les membres sont mal informés ou ne comprennent pas les attitudes de leurs collègues et peut se révéler un obstacle à la communication. Dans ce

sens, l'enseignement de principes de communication pourrait favoriser de meilleurs échanges entre les individus, valider la compréhension personnelle de chacun, créer davantage de liens amicaux et favoriser la résolution de conflits.

L'organisation d'activités collectives peut être une autre bonne façon de connaître autrui, comprendre ses croyances et ses façons de faire les choses. D'autres événements rassembleurs peuvent également permettre de se rapprocher les uns des autres. Le but est de créer un environnement propice aux discussions et aux échanges interculturels. Afin d'inciter le plus d'individus à participer aux activités, il serait recommandé de demander aux membres leurs suggestions et leurs champs d'intérêt. En effet, nous croyons que les gestionnaires doivent offrir la possibilité d'organiser de telles activités mais les employés ont également un rôle à jouer. Ils doivent exprimer leurs besoins et leurs attentes. De cette façon, il sera plus probable d'avoir un haut taux de participation et ainsi, atteindre les objectifs de l'activité : faire tomber les murs entre les individus, favoriser une meilleure connaissance des collègues et construire une équipe unie.

En somme, il est nécessaire de créer un environnement propice au développement d'une identité collective. Le développement d'objectifs communs aux membres de l'équipe est une façon d'établir clairement les attentes de l'établissement envers chaque équipe. Cet encadrement oriente les comportements des membres vers l'atteinte des buts communs et peut limiter l'adoption d'attitudes négatives ou nuisibles pour le climat et la performance de l'équipe. Les activités de formation sur les relations interculturelles et d'autres activités collectives peuvent favoriser une meilleure compréhension et connaissance des cultures des autres membres de l'équipe. Pour assurer une participation optimale, il est fortement recommandé d'impliquer les employés à chacune des étapes de l'organisation des activités. Par la présentation de ces quelques applications pratiques, nous croyons qu'il est possible de diminuer les conflits et de favoriser de meilleures relations entre les membres.

Conclusion

Cette étude propose un modèle de résolution de conflits en milieu de travail multiculturel. L'objectif de la recherche est de mieux saisir les effets du développement d'une identité collective sur la résolution de conflits dans le contexte des équipes de travail multiculturelles. Inspirés des travaux de Cunningham (2002), Cunningham, Chelladurai (2004) et Gaertner, Dovidio (2000), nous avons tenté d'expliquer les effets générés par le développement d'une identité collective sur le choix de la stratégie de résolution de conflits et sur les résultantes de la résolution de conflits, à savoir la qualité de la solution et la satisfaction à l'égard de la résolution de conflits, pour des équipes multiculturelles. Les résultats ont permis d'observer qu'un individu qui a développé une forte identité collective a tendance à choisir une stratégie intégrative de résolution de conflits. Ce type de stratégie favorise une solution de haute qualité et une satisfaction élevée des membres à l'égard de la résolution de conflits.

L'objet de cette recherche s'avère être très pertinent pour un grand nombre d'organisations dont les employés sont diversifiés culturellement. En effet, il est possible d'améliorer la gestion des conflits des équipes de travail multiculturelles en favorisant une meilleure participation des membres à la résolution de conflits. Comment encourager une meilleure implication des membres dans la résolution? Cette avenue a suscité une attention de notre part. Le développement d'une identité collective peut être une façon de répondre à ce questionnement. Ces raisons ont motivé notre intérêt à étudier les effets de la relation entre le développement d'une identité collective et la résolution de conflits, spécifiquement pour les équipes multiculturelles.

Afin de situer notre contexte théorique, les concepts d'équipe de travail, de diversité culturelle et de conflit ont permis de comprendre l'objet de notre étude. Ensuite, les variables étudiées, soit le développement d'une identité collective, les stratégies de résolution de conflits et les résultantes de la résolution ont été présentées dans un modèle conceptuel. Le développement d'une proximité et d'une coopération entre les membres (Cunningham, 2002) nous a amené à proposer que le développement d'une identité

collective puisse avoir des effets sur le choix de la stratégie de résolution de conflits et par le fait même, sur la résolution de conflits.

La recherche qualitative nous a permis de mettre en lumière les réalités des équipes de travail multiculturelles. Entre autres, à l'aide des travaux de Cunningham (2002) sur l'identité collective et ceux de Janssen et al. (1999) sur les stratégies de résolutions de conflits, il a été possible de développer des indicateurs nous permettant d'observer et de comprendre la relation entre le développement de l'identité collective et la résolution de conflits au sein des équipes de travail multiculturelles. Pour ce faire, nous avons effectué des entrevues individuelles semi-dirigées avec des membres d'équipes de travail multiculturelles de deux organisations œuvrant dans le milieu communautaire. De plus, nous avons rencontré un responsable de chacune des organisations afin de connaître le contexte organisationnel et le milieu communautaire. Les entrevues et les rencontres avec les responsables nous ont permis de recueillir un maximum d'informations pour parvenir, ensuite, à faire des liens entre les concepts abordés.

L'analyse des résultats nous a amené à confirmer nos propositions de recherche mais en ajoutant quelques précisions. L'étude du concept du développement d'une identité collective et ses manifestations nous a permis de constater que la présence de facteurs dans l'environnement d'une équipe de travail peut faciliter le développement d'une forte identité collective. Les résultats révèlent que seuls les membres qui ont développé une forte identité collective ont choisi une stratégie intégrative. Ces membres ont tous le sentiment d'avoir une responsabilité envers l'équipe et leurs tâches sont interdépendantes. Dans l'ensemble, les membres ayant développé une forte identité collective et qui ont adopté une stratégie intégrative efficace dans laquelle il a été possible de dialoguer, de communiquer et de chercher une solution appropriée, sont parvenus à régler le conflit. La solution a été d'une haute qualité et la satisfaction des membres plus grande envers la résolution de conflits. Finalement, l'influence du type de conflit, sa fréquence, sa durée et son intensité sur la résolution du conflit constituent un enrichissement du modèle conceptuel.

Comme nous l'avons montré, les différences culturelles peuvent occasionner des conflits au sein des équipes de travail. Pour régler ces conflits, il est nécessaire que les équipes diversifiées culturellement trouvent une stratégie pour résoudre de façon appropriée leurs différends, formulent des solutions de qualité, encouragent la satisfaction des membres et, également, assurent la pérennité de l'équipe. En effet, il importe de trouver une solution appropriée, car une solution inappropriée ou le refus systématique de résoudre un conflit peut mettre en péril l'unité de travail, empêcher l'équipe de remplir ses fonctions, voire même provoquer la dissolution de l'équipe de travail. Dans l'ensemble, cette étude a permis d'apporter des éléments additionnels afin de comprendre le phénomène de la résolution de conflits des équipes de travail multiculturelles. En effet, le développement d'une forte identité collective s'est avéré une avenue intéressante dans le but de favoriser la résolution de conflits. Avec la présence d'un important taux de roulement des employés au sein des milieux qui ont constitué notre échantillon de recherche, il serait également intéressant d'étudier l'influence du développement de l'identité collective sur la rétention à long terme des employés au sein de l'équipe de travail. Par ailleurs, il est possible d'avancer que plus les membres d'une équipe travaillent ensemble depuis un certain temps, plus les membres développeront une identité collective. Se pourrait-il que le développement de l'identité collective et la rétention des membres au sein de l'équipe s'influencent mutuellement? Cette proposition pourrait faire l'objet d'une recherche ultérieure.

Références

Amason, A. C. (1996) Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams, *Academy of Management Journal*, 39: 123-148.

Aubé, C., Rousseau, V. et Savoie, A. (2000) Le développement des équipes de travail : où en sommes-nous?, *Revue québécoise de psychologie*, 21 (3), 159-177.

Audet, M. (2002) Les organisations québécoises à l'heure de la diversité culturelle : l'acceptation de la différence..., *Effectif*, janvier/février/mars, 5 (1), 48-52.

Ayoko, O. B. et Härtel, C. E. J. (2003) The Role of Space as Both a Conflict Trigger and a Conflict Control Mechanism in Culturally Heterogeneous Workgroups, *Applied Psychology: An International Review*, 52 (3), 383-412.

Bandura, A. (1982) Self-efficacy mechanism in human agency, *American Psychologist*, 37, 122-147.

Bardin, L. (2001) *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Paris, 291.

Boutin, G. (1997) *L'entretien de recherche qualitatif*, PUQ, Québec, 169.

Chan, D. K.-S. et Goto, S. G. (2003) Conflict resolution in the culturally diverse workplace: some data from Hong Kong employes, *Applied Psychology: An International Review*, 52 (3), 441-460.

Coakley, J. J. (2000) *Sport in society: Issues and controversies* (7th ed.), New-York: McGraw-Hill.

Cox, T. (1991) The multicultural organization, *Academy of Management Executive*, 5 (2), 34-47.

Cox, T. (1993) Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Cox, T. et Blake, S. (1991) Managing cultural diversity: Implication for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5 (3): 45-56.

Cox, T. H., Lobel, S. A. et McLeod, P. L. (1991) Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task, *Academy of Management Journal*, 34 (4), 827-847.

Cunningham, G. B. (2002) Diversity and recategorization: Examining the effects of cooperation on bias and work outcomes, *Dissertation*, The Ohio State University, 1-221.

Cunningham, G.B et Chelladurai, P. (2004) Affective reactions to cross-functional teams: the impact of size, relative performance, and common in-group identity, *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 8, (2), 83-97.

Currie, G. et Procter, S. (2003). The interaction of human resource policies and practices with the implementation of teamworking: evidence from the UK public sector, *Human Resource Management*, 14 (4), 581-599.

De Dreu, C. K. et West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: the importance of participation in decision making, *Journal of Applied Psychology*, 86 (6), 1191-1201.

Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., et Spangler, W. D. (2004) Transformational leadership and team performance, *Journal of Organizational Change Management*, 17 (2), 177-193

Dolan, S. L., Saba, T., Jackson, S. E. et Schuler, R. S. (2002). Les nouvelles formes d'organisation du travail, *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Éditions du Renouveau pédagogique inc. (3^e édition), Québec, 86-125.

Dovidio, J. F., Gaertner, S. L. et Validzic, A. (1998) Intergroup bias: Status, differentiation, and a common in-group identity, *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 109-120.

Druckman, D. (2003) Puzzles in search of researchers: processes, identities, and situations, *International Journal of Conflict Management*, 14 (1), 3-22.

Eby, L. T. et Dobbins, G. H. (1997) Collectivistic orientation in teams: an individual and group-level analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 275-295.

Elron, E. (1997) Top Management Teams Within Multinational Corporations: Effects of Cultural Heterogeneity, *Leadership Quarterly*, 8 (4), 393-412.

Gaertner, S. L., Dovidio, J. F., Anastasio, P. A., Bachman, B. A. et Rust, M. C. (1993) The Common Ingroup Identity Model: Recategorization and the reduction of intergroup bias. In W. Stroebe & M. Hewstone, (Eds.), *European Review of Social Psychology*, 4, 1-26, Chichester: Wiley.

Gaertner, S. L. et Dovidio, J., F. (2000) *Reducing intergroup bias: The Common Ingroup Identity Model*. Philadelphia, PA: Psychology Press.

Gaertner, S. L., Dovidio, J., F., Rust, M. C., Nier, J. A., Banker, B. S., Ward, C. M., Mottola, G. R. et Houlette, M. (1999) Reducing intergroup bias: elements of intergroup cooperation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 76 (3), 388-402.

Gaertner, S. L., Mann, J. A., Dovidio, J. F., Murrell, A. J. et Pomare, M. (1990) How does cooperation reduce intergroup bias? *Journal of Personality and Social Psychology*, 59 (4), 692-704.

Garcia-Prieto, P., Bellard, E. et Schneider, S. C. (2003) Experiencing diversity, conflict, and emotions in teams, *Applied Psychology: An International Review*, 52 (3), 413-440.

Gauthier, B. (1984) Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données, PUQ, Montréal, 535.

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

Goleman, D. (1999). *L'intelligence émotionnelle 2*, Éditions Robert Laffont, Paris, 384.

Guzzo, R. A. (1996) Fundamental considerations about work groups, In M. A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology*, Chichester: Wiley, 3-24.

Guzzo, R. A et Dickson, M. W. (1996) Teams in organisations: Recent research on performance and effectiveness, *Annual Review of Psychology*, 47, 307-339.

Hofstede, G. (1980) Culture's consequences: International differences in work-related values, Beverly Hills, CA: Sage.

Jackson, S. E. et Ruderman, M. N. (1995) *Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace*, American Psychological Association, Washington, DC.

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 (2), 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 types and dimensions in organizational groups, *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.

Jehn, K. A., Northcraft, G. B. et Neale, M. A. (1999) Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroup, *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.

Kretz, S. (2002) *La diversité culturelle et la communauté de pratique*, Thèse science de la gestion HEC, 161.

Louis, W. R., Taylor, D. M et Neil, T. (2004) Cost-Benefit analyses for your group and yourself: The rationality of decision-making in conflict, *International Journal of Conflict Management*, 15 (2), 110-143.

Man, D. C. et Lam, S. S. K. (2003) The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: a cross-cultural analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 979-1001.

Mannix, E. A., Griffith, T. et Neale, M. A. (2002) The phenomenology of conflict in distributed work teams, *Distributed Work*, Hinds, P. (Ed) ; Kiesler, S. (Ed), 213-233, xviii, Cambridge, MA, US: MIT Press.

Mannix, E. et Neale, M. A. (2005) What differences make a difference?: The promise and reality of diverse teams in organisations, *American Psychological Society*, 6 (2), 31-55.

Messick, D. M. et Mackie, D. M. (1989) Intergroup Relations, *Annual Review of*

Psychology, 40; 45-81.

Milliken, F. J. et Martins, L. L. (1996) Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups, *Academy of Management Review*, 21 (2), 402-433.

O'Reilly, C. A. III, Caldwell, D. F. et Barnett, W. P. (1989) Work Group Demography, Social Integration, and Turnover, *Administrative Science Quarterly*, March, 34 (1), 21-37.

Pelled, L. H. (1996) Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: an intervening process theory, *Organization Science*, 7 (6), November/December, 615-631.

Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer et Pires. (1997) *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Gaëtan Morin éditeur, Boucherville, 405.

Richard, O. C. (2000) Racial diversity, business strategy, and firm performance: a resource-based view, *Academy of Management Journal*, 43 (2), 164-177.

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

Savoie, A. et Beaudin, G. (1995) Les équipes de travail : que faut-il en connaître? *Psychologie du travail et des organisations*, 1, 116-137.

Stasser, G. et Titus, W. (1987) Effects of information load and percentage of shared information on the dissemination of unshared information during group discussion, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 81-93.

Stevens, M. J. et Campion, M. A. (1994) The knowledge, skill and ability

requirements for teamwork: Implications for human resource management, *Journal of Management*, 20 (2), 503-530.

Stone-Romero, E. F., Stone, D. L. et Salas, E. (2003) The Influence of Culture on Role Conceptions and Role Behavior in Organisations, *Applied Psychology: An International Review*, 52 (3), 328-362.

Tajfel, H et Turner, J. C. (1986) The social identity theory of intergroup behavior, In S. Worchel and W. G. Austin (eds.), *Psychology of Intergroup Relations*, 33-47, Chicago: Nelson-Hall.

Thomas, D. (1999) Cultural diversity and work group effectiveness: an experimental study, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30 (2), March, 242-263.

Thomas, D. C., Ravlin, E. C. et Wallace, A. W. (1996) Effect of cultural diversity in work groups, *Research in the Sociology of Organizations*, 14, 1-33.

Tjosvold, D. (1991) Rights and responsibilities of dissent: Cooperative conflict, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 13-23.

Tremblay, J-F. (2005) L'analyse de contenu, *Recueil de textes : REI 6601-Hiver 2005*, École de relations industrielles, Université de Montréal, 283-298.

Triandis, H, C. (2003) The Future of Workforce Diversity in International Organisations: A Commentary, *Applied Psychology: An International Review*, 52 (3), 486-495.

Tsui, A. S., Egan, T. D. et O'Reilly, C. A III (1992) Being different: Relational demography and organizational attachment, *Administrative Science Quarterly*, 37 (4), 549-579.

Van Der Zee, K., Atsma, N. et Brodbeck, F. (2004) The influence of social

identity and personality on outcomes of cultural diversity in teams, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35 (3), May, 283-303.

Wagner, J. A., III (1995) Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups, *Academy of Management Journal*, 38 (1), 152-172.

Wagner, J. A. III et Moch, M. K. (1986) Individualism-collectivism: Concept and measure, *Group and Organization Studies*, 11, 280-303.

Watson, W. E., Johnson, L. et Zgourides, G. D. (2002) The influence of ethnic diversity on leadership, group process, and performance: an examination of learning teams, *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 1-16.

Watson, W. E., Kumar, K. et Michaelsen, L. K. (1993) Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups, *Academy of Management Journal*, 36 (3), 590-602.

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.

Yin, R. K., (1989) *Case study research: Design and Methods*, Newbury Park London New Delhi, fourth printing, Sage, 165.

Références Internet :

Le Quotidien, le mardi 22 mars 2005. Étude : Population des groupes de minorités visibles au Canada en 2017.

Site de Statistique Canada :

<http://www.statcan.ca/Daily/Francais/050322/q050322b.htm>)

ANNEXE 1 – GRILLE D'ENTREVUE AVEC LE RESPONSABLE DES EMPLOYÉS

« Le contexte organisationnel »

Nom de l'organisation : _____

Le secteur d'activité : _____

Les principaux services : _____

Les principaux clients : _____

Description générale de l'établissement

Années d'opération : _____

Type de propriété (indépendante, filiale, établissement unique ou multiple, ...) : _____

Lieu d'opération : _____

Taille (chiffre d'affaires approximatif, nombre d'employés, masse salariale) : _____

Structure administrative/organisationnelle (organigramme) : _____

Mission de l'entreprise: _____

Main-d'œuvre

Syndiquée/non syndiquée : _____

Ancienneté moyenne : _____

Taux de roulement : _____

Caractéristiques socio-économiques (ratio hommes/femmes, origine socioculturelle, âge, scolarité) : _____

Environnement juridique

Lois/règlementations importantes : _____

Environnement technologique

Importance de la technologie : _____

Développements en cours ou prévisibles : _____

Implantation actuelle ou projetée : _____

État de l'entreprise par rapport à ces technologies : _____

Les défis à venir

Quelles sont les pressions importantes sur l'entreprise provenant de l'environnement? _____

Quels sont les enjeux prioritaires pour sa survie et son développement? _____

Quels sont les liens entre ces enjeux et la main-d'œuvre? _____

**ANNEXE 2 –
LA GRILLE D'ENTREVUE DES PARTICIPANTS**

Nom de l'organisation : _____

Sexe du participant : _____

Grille d'entrevue

Caractéristiques démographiques

1. Quel est votre lieu de naissance (pays d'origine)?
 - 1.1. Depuis combien de temps habitez-vous au Québec?
2. À quelle communauté culturelle vous identifiez-vous?
(votre culture d'origine, culture québécoise ou les deux ou à une autre culture [laquelle?])
3. Quel est le dernier niveau de scolarité que vous avez complété?
4. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous?
 - 20-29 ans
 - 30-39 ans
 - 40-49 ans
 - 50-59 ans
 - 59 ans et plus

Description de l'équipe de travail

1. Combien y a-t-il de membres dans votre équipe de travail?

2. Depuis combien de temps l'équipe de travail existe-t-elle, telle que formée actuellement?
 3. Depuis combien de temps faites-vous partie de cette équipe?

Contexte général

1. Décrivez-moi une journée habituelle de travail?

Sous-questions (au besoin)

Vos journées de travail se ressemblent-elles d'une journée à l'autre?

Décrivez-moi les tâches que vous effectuez habituellement?

- nature des tâches
- complexité des tâches

Parlez-moi de vos relations avec les membres de l'équipe (relations professionnelles, amicales, etc.)?

Considérez-vous que les membres de votre équipe ont besoin les uns des autres pour effectuer leur travail?

Le développement d'une identité collective

1. Sentez-vous une forme d'esprit d'équipe¹¹ au sein de votre équipe de travail?

1.1 Pouvez-vous me donner des exemples qui démontrent un esprit d'équipe?

2. Avez-vous des buts ou objectifs qui sont partagés par l'équipe? Quels sont-ils?

3. Lorsque vous travaillez en équipe, avez-vous l'impression que les membres travaillent en équipe ou en sous-équipes (en « cliques ») ou individuellement?

3.1 Donnez-moi des exemples.

Sous-questions (au besoin)

Habituellement, les membres de votre équipe ont-ils du plaisir à travailler les uns avec les autres?

Avez-vous l'impression que les membres de l'équipe entretiennent une certaine harmonie ou complicité les uns avec les autres?

Considérez-vous que le climat de l'équipe est bon (climat d'entraide, soutien mutuel, partage, reconnaissance)?

Qu'est-ce qui vous fait dire que le climat est bon ou non?

¹¹ L'utilisation du terme « esprit d'équipe » au lieu de développement d'une identité collective est pour faciliter la compréhension du participant.

Sous-questions (au besoin)

4. Est-ce que vous vous identifiez à l'équipe de travail ou une de ces sous-équipes (« cliques)?

Considérez-vous que vous connaissez les membres de votre équipe et que vous vous sentez à l'aise avec eux?

4.1 Qu'est-ce qui fait que vous vous identifiez à l'équipe ou à cette sous-équipe?

Avez-vous l'impression qu'il y a des membres de votre équipe qui sont un peu comme vous?

Y en a-t-il que vous considérez comme différents de vous?

Sur quels aspects voyez-vous que ces membres vous ressemblent ou sont différents de vous?

Vous sentez-vous intégré à votre équipe de travail?

Qu'est-ce qui vous amène à dire que vous êtes intégré ou non?

4.2. Est-ce que le fait de se sentir intégré ou non à l'équipe influence votre façon d'être avec les membres de l'équipe? De quelle manière?

4.3. Est-ce que le fait de se sentir intégré ou non à l'équipe influence la façon dont vous performez dans vos tâches régulières? De quelle manière?

5. Si vous aviez le choix, est-ce que vous préféreriez travailler seul ou avec l'équipe? Pour quelles raisons?

Sous-questions (au besoin)

Avez-vous des préférences pour travailler avec certaines personnes plutôt que d'autres?

Ces personnes sont-elles de même culture que vous?

Est-ce que vous apprécieriez travailler encore avec votre équipe dans le futur?

Sous-questions (au besoin)

6. Qu'est-ce que votre supérieur a fait au cours de la dernière année pour favoriser le développement d'un esprit d'équipe?

A-t-il encouragé l'harmonie, l'entraide, l'encouragement, le soutien ou la reconnaissance entre les employés?

6.1. Qu'est-ce que la compagnie a fait de son côté?

A-t-elle encouragé l'harmonie, l'entraide, l'encouragement, le soutien ou la reconnaissance entre les employés?

Sous-questions (au besoin)

6.2. Qu'est-ce que les collègues ont fait de leur côté?

Est-ce que les membres de votre équipe se fréquentent (socialisent) régulièrement entre eux à l'extérieur de l'environnement du travail?

Comment savez-vous cela?

Perceptions face à la diversité culturelle

1. Quels avantages voyez-vous au fait d'avoir des collègues de cultures différentes au sein de votre équipe de travail? (au besoin, demander des exemples)

2. Quels inconvénients voyez-vous au fait d'avoir des collègues de cultures différentes au sein de votre équipe de travail? (au besoin, demander des exemples)

3. Pensez-vous qu'il y a plus ou moins de conflits dans une équipe culturellement diversifiée?

4. Quels sont les types de conflits les plus fréquents?
Comment peut-on prévenir ces conflits ou, du moins, diminuer leurs impacts?

5. Parmi les membres de votre équipe, combien y a-t-il de cultures différentes de la vôtre?

Les stratégies de résolution de conflits

(Buts : comprendre le conflit et les actions posées)

1. Pourriez-vous me raconter une mésentente¹² que vous avez vécue dans l'équipe au cours des six derniers mois?

Sous-questions (au besoin)

Comment est-ce arrivé?

Quelle était la nature de la mésentente?

Est-ce que ce type de mésentente a tendance à se produire fréquemment?

Qui était impliqué dans la mésentente?

Est-ce que la mésentente est survenue entre collègues issus de cultures différentes? Pensez vous qu'il y a un lien entre la mésentente et les différences culturelles?

Combien de temps a duré la mésentente?

Est-ce que la mésentente était d'une intensité faible, moyenne ou élevée?

¹² L'utilisation du terme « mésentente » au lieu de conflit est pour faciliter la compréhension du participant.

2. Qu'avez-vous fait lors de cette mésentente?

2.1. Quelle a été votre réaction lors de cette mésentente?

3. La mésentente a-t-elle été résolue?

4. Si la situation se présentait de nouveau, que feriez-vous de différent? Pour quelles raisons?

5. Selon vous, qu'est-ce que l'ensemble de l'équipe aurait pu faire pour augmenter le bien-être (la satisfaction) des membres après la mésentente?

6. Avez-vous l'impression que les autres membres ont cherché à trouver une solution?

Auraient-ils pu faire plus? Quoi par exemple?

7. Est-ce que votre équipe a vécu beaucoup de mésententes ces six derniers mois? Pour quelles raisons selon vous?

À poser si la personne n'a pas vécu de conflit

Scénario 1 :

Sous-questions (au besoin)

1. Avez-vous été témoin d'une mésentente qui a pu toucher l'équipe? **Comment est-ce arrivé?**
-

Quelle était la nature de la mésentente?

Est-ce que ce type de mésentente a tendance à se produire fréquemment?

Qui était impliqué dans la mésentente?

Est-ce que la mésentente est survenue entre collègues issus de cultures différentes? Pensez-vous qu'il y a un lien entre la mésentente et les différences culturelles?

Combien de temps a duré la mésentente?

Est-ce que la mésentente était d'une intensité faible, moyenne ou élevée?

2. Qu'avez-vous fait lors de cette mésentente?

2.1. Quelle a été votre réaction lors de cette mésentente?

Qu'avez-vous ressenti?

3. La mésentente a-t-elle été résolue?

4. Si la situation se présentait de nouveau, que feriez-vous de différent? Pour quelles raisons?

5. Selon vous, qu'est-ce que l'ensemble de l'équipe aurait pu faire pour augmenter le bien-être (la satisfaction) des membres après la mésentente?

6. Avez-vous l'impression que les autres membres ont réellement cherché à trouver une solution?

6.1 Auraient-ils pu faire plus? Quoi par exemple?

7. Est-ce que votre équipe a vécu beaucoup de mésententes ces six derniers mois? Pour quelles raisons selon vous?

À poser si la personne n'a pas été témoin d'un conflit

Scénario 2 :

1. Pourrait-il y avoir une ou des façons de prévenir certaines mésententes ou, du moins, diminuer leurs impacts? Lesquelles?
 2. Quelle est, selon vous, la meilleure façon de résoudre une mésentente?
-

La résolution de conflits : La qualité de la solution

1. Pour cette mésentente, croyez-vous que la solution adoptée était appropriée ou non appropriée?

(Ne pas poser cette question si la personne n'a pas été témoin d'un conflit.)

2. Croyez-vous qu'une solution choisie par l'équipe est plus profitable (plus valable) qu'une solution choisie individuellement ? Pour quelles raisons?

- 2.1. Est-ce que la solution retenue tenait compte des positions de chacun des membres? Pouvez-vous me parler de ces échanges?

(Ne pas poser cette question si la personne n'a pas été témoin d'un conflit.)

**La résolution de conflits : La satisfaction des membres
à l'égard de la résolution du conflit**

1. Comment sont les relations entre collègues après la
mésentente?

*(Ne pas poser cette question si la personne n'a pas été
témoin d'un conflit.)*

Si la personne n'a pas été témoin d'un conflit :

1. Selon vous, comment seraient les relations entre
collègues après une mésentente vécue au sein de votre
équipe?

Sous-questions (au besoin) :

**Est-ce que la mésentente a eu tendance à brouiller les relations
entre les collègues ou au contraire, a-t-elle renforcé les liens?**

**Selon vous, qu'est-ce qui a pu brouiller les relations ou renforcer
les liens?**

**Avez-vous l'impression que les membres sont parvenus à
entretenir de bons rapports après la mésentente?**

Avez-vous un sentiment de satisfaction après la mésentente?

**Dans quelle mesure la tentative de résolution de la mésentente a
affecté le désir des membres de travailler de nouveau ensemble?**

2. Pensez-vous que les différences culturelles facilitent ou complexifient les relations lors d'une mésentente?
 3. Est-ce que vous êtes satisfaits de la façon utilisée par l'équipe pour arriver à résoudre la mésentente (le déroulement)?
-

(Ne pas poser cette question si la personne n'a pas été témoin d'un conflit.)

Conclusion

1. Dans l'ensemble, considérez-vous que votre équipe arrive à résoudre ses mésentes?

(Ne pas poser cette question si la personne n'a pas été témoin d'un conflit.)

Si la personne n'a pas été témoin d'un conflit :

1. Dans l'ensemble, considérez-vous que votre équipe serait en mesure de résoudre une mésentente entre ses membres?