

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
JOËLLE BOUDREAU

LA GESTION DES CONFLITS DANS LES ÉQUIPES DE TRAVAIL
EN CONTEXTE DE PME

JUIN 2008

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Table des Matières

Résumé.....	4
Remerciements	5
Liste des figures	7
Liste des tableaux	8
Introduction	9
 1. Chapitre 1 : Problématique.....	 11
1.1. Les conflits : état de la situation.....	11
1.2. Les équipes : un réel avantage	12
1.3. La place du conflit dans l'équipe	14
1.4. La clé du succès : gérer efficacement les conflits dans les équipes	15
 2. Chapitre 2 : Cadre théorique	 17
2.1. Conflit	17
2.1.1. Le conflit : les éléments généraux.....	18
2.1.1.1. Définition	18
2.1.1.2. Type de conflits.....	19
2.1.2. Le conflit intragroupe.....	20
2.1.2.1. Types de conflit intragroupe	21
2.1.3. Le conflit intragroupe et l'efficacité	24
2.1.3.1. Le conflit destructeur et constructif	24
2.1.3.2. À quel moment, les conflits sont-ils bénéfiques ou dévastateurs ?.....	26
2.2. L'équipe	30
2.2.1. Définitions.....	32
2.2.1.1. Existe-t-il une différence entre une équipe et un groupe ?.....	32
2.2.1.2. Définition adoptée pour cette recherche	37
2.2.2. Types d'équipe	38
2.2.3. Les bénéfices et les inconvénients du travail en équipe.....	40
2.2.4. La notion d'efficacité pour une équipe de travail	41
2.2.5. Les conditions d'efficacité d'une équipe	44
2.2.5.1. Caractéristiques de la tâche.....	46
2.2.5.2. Composition du groupe	47
2.2.5.3. Contexte organisationnel.....	48
2.2.5.4. Processus externes du groupe.....	49
2.2.5.5. Processus intragroupes	49
2.2.6. La dynamique interne, les conflits et l'efficacité	51
2.3. La gestion des conflits dans les équipes.....	53
2.3.1. Définition et historique des modèles de gestion des conflits	53
2.3.2. Le cadre conceptuel : la théorie sur les cinq styles de gestion des conflits	57
2.3.3. La gestion des conflits et l'efficacité de l'équipe.....	61
2.3.4. La gestion des conflits et la PME.....	64

3.	Chapitre 3 : Méthodologie	69
3.1.	L'objectif de recherche et le choix de la méthode de collecte de données	69
3.2.	La technique des incidents critiques	70
3.2.1.	Positionnement scientifique	70
3.2.2.	Définition et description de la technique	70
3.2.3.	Procédure et processus	73
3.2.4.	Avantages et limites de cette technique	74
3.3.	Procédures pour la collecte et l'analyse des données.....	76
3.3.1.	Délimitations de l'étude	76
3.3.2.	Définition d'un incident critique.....	79
3.3.3.	Procédure pour effectuer la collecte et l'analyse des données	80
3.4.	Profil des participants et des équipes	90
3.4.1.	Équipe A.....	90
3.4.2.	Équipe B.....	92
3.4.3.	Équipe C.....	93
3.4.4.	Équipe D.....	94
3.5.	Critères de validité et de fidélité	96
4.	Chapitre 4 : Analyse des données	102
4.1.	Les caractéristiques de l'échantillon	102
4.2.	Les données des quatre équipes	102
4.2.1.	Équipe A.....	102
4.2.2.	Équipe B.....	104
4.2.3.	Équipe C.....	105
4.2.4.	Équipe D.....	107
4.2.5.	Regroupement des données recueillies dans les quatre équipes	109
4.3.	Interprétation des données.....	110
4.3.1.	Interprétation des données regroupées	111
4.3.1.1.	Les tendances générales	111
4.3.1.2.	La nature des conflits	111
4.3.1.3.	La gestion des conflits.....	113
4.3.1.4.	L'efficacité de la gestion des conflits.....	120
4.3.2.	Interprétation des données par équipe.....	123
4.3.2.1.	Équipe A.....	125
4.3.2.2.	Équipe B.....	125
4.3.2.3.	Équipe C.....	126
4.3.2.4.	Équipe D.....	126
5.	Chapitre 5 : Conclusion.....	128
5.1.	Résumé.....	128
5.2.	Résultats	129
5.3.	Limites.....	131
5.4.	Implications pratiques et théoriques.....	134

Appendice A.....	137
Appendice B.....	140
Appendice C.....	142
Appendice D.....	144
Appendice E.....	147
Appendice F.....	152
Appendice G.....	154
Appendice H.....	156
Appendice I.....	159
Appendice J.....	161
Appendice K.....	163
Appendice L.....	174
Bibliographie.....	176

Résumé

Ce mémoire a comme sujet principal la gestion de conflits dans les équipes de travail efficaces. L'objectif ultime de celui-ci est de comprendre comment les membres d'équipes de travail efficaces gèrent leurs conflits dans un contexte de PME. Aucune hypothèse de départ n'est posée puisque cette recherche tente de décrire un phénomène. Une approche qualitative est privilégiée pour recueillir les données auprès des participants, c'est-à-dire la technique des incidents critiques. Grâce aux quatre équipes de travail rencontrées, 37 rapports d'incidents critiques ont été recueillis. Ces 37 rapports d'incidents critiques permettent d'obtenir de l'information riche et détaillée des personnes qui vivent directement la situation conflictuelle, soit les membres d'équipes de travail.

Une fois la collecte de données réalisée, les rapports d'incidents critiques sont décortiqués en suivant la logique de l'analyse de contenu. Le principe de cette technique veut que des catégories soient formées dans un premier temps et qu'ensuite les données récoltées soient réparties dans celles-ci. Dans cette étude, les catégories sont établies a priori. Le modèle de Thomas (1992) a servi de cadre conceptuel et, par le fait même, de catégories pour classer les rapports d'incidents critiques. Par contre, cette classification est réalisée de façon ouverte pour inclure ou exclure des variables en fonction des récits d'incidents recueillis. L'analyse est faite dans un premier temps par la chercheuse et par la suite par deux codeurs externes indépendants. Les codifications des codeurs sont confrontées à celles de la chercheuse pour former la base de données finale.

Ces résultats démontrent que les équipes de travail utilisent les cinq styles de gestion des conflits proposés par Thomas (1992). Ces cinq styles de gestion peuvent être efficaces selon la situation vécue. Cette vision va dans la même direction que l'approche situationnelle retrouvée dans la littérature. De plus, cette recherche a observé que la gestion des conflits pouvait être influencée par le statut d'emploi ou le niveau hiérarchique des membres des équipes. Cette situation influence la répartition du pouvoir entre les membres et, par le fait, la manière dont ceux-ci gèrent leurs conflits. En contexte de PME, la répartition du pouvoir pouvait être aussi influencée par le fait que dans certains cas le dirigeant, qui est aussi le propriétaire, le gestionnaire et parfois même le fondateur, peut faire partie de l'équipe. Les résultats révèlent aussi qu'une tierce personne, un supérieur membre de l'équipe, est appelée dans certains cas à régler le litige entre deux parties en conflit à l'intérieur de l'équipe. Cette situation concorde avec les écrits de Thomas (1992) et Poitras (2007). Étant donné que cette étude est exploratoire et repose sur un petit échantillon, ces conclusions doivent être utilisées avec précaution. En revanche, ces dernières donnent des pistes de recherche intéressantes pour de futurs travaux. En somme, ce mémoire a permis d'enrichir les connaissances sur un important phénomène d'équipes en contexte de PME. Ces résultats sont profitables autant pour les chercheurs que pour les praticiens.

Remerciements

À la lecture de ces pages, vous allez en apprendre un peu plus sur la gestion des conflits dans les équipes efficaces de travail en contexte de PME. Par contre, ces pages ne vous démontreront pas tous les efforts investis, les obstacles surmontés, les enseignements récoltés et les bienfaits engendrés. Derrière ces mots se cachent de nombreux apprentissages, autant sur le plan intellectuel que personnel.

Durant l'écriture de ces pages, des doutes, des frustrations, des inspirations et des réussites ont parsemé mon chemin. Ce chemin m'a permis de développer et de perfectionner des qualités telles que la persévérance, l'esprit d'analyse, la rigueur intellectuelle et l'art de la composition. Cette aventure intellectuelle n'aurait pu être aussi bénéfique sans un entourage compréhensif et encourageant. À commencer par mon directeur de recherche, Monsieur Richard Pépin, qui m'a appris les rouages de la recherche, la rigueur et la débrouillardise. Son soutien m'a été précieux pour accomplir ce projet.

Je ne pourrais passer sous silence la gentillesse des gens rencontrés pour la réalisation de ce travail. La participation des quatre équipes de travail et des deux codeurs a été essentielle à l'accomplissement de cette recherche. Votre temps et votre sérieux font partie des composantes de la réussite de ce travail de recherche.

Ce mémoire n'aurait pu voir le jour non plus sans l'appui de ma famille. Que ce soit par une parole encourageante, un regard confiant ou une aide pécuniaire : mon père André, ma mère Liliane, mes frères Mathieu et Jasmin ainsi que mes deux belles-sœurs Mélanie et Kaëlle ont été d'un grand réconfort. Un merci tout spécial à mon père, mon oncle Marcil et ma tante Aline qui ont bien voulu lire chacune des pages de ce mémoire pour y déceler des erreurs de français ou des maladresses rédactionnelles ainsi que des idées intéressantes.

Je n'aurais certes pas terminé cette aventure sans la présence de trois étudiants émérites et brillants qui ont partagé avec moi des moments d'angoisse, des travaux scolaires, des succès et des connaissances. À Caroline Girard, Jonathan Fontaine et Alexandre Vallée, je dis merci.

Afin de garder un équilibre lors de la réalisation d'un tel projet, les loisirs et les amis sont d'une importance capitale. À Cindy, Julie, Nancy, Annie, Christine, Marie-Hélène, Valérie et Sophie, je dis également merci. Sans un moment de répit devant un café, un bon repas ou encore tout simplement en bavardant, nul doute que ce cheminement scolaire aurait été beaucoup plus pénible. Votre amitié m'est très précieuse.

Je ne pourrais terminer ces remerciements sans mentionner le support, la patience et la compréhension de mon amoureux Pascal. Il a été là dès le premier jour, pendant les périodes

de découragement et jusqu'à la fin de ce projet pour me dire : « Ça va bien aller! ».

À tous ceux que je ne peux nommer et qui ont été là durant cette aventure, je vous remercie. À tous ceux que j'ai rencontrés et qui m'ont permis de devenir ce que je suis, je vous remercie aussi.

À la fin de l'écriture de ces pages, un sentiment de fierté et de satisfaction m'anime.

À la fin de votre lecture, vous saurez que la gestion des conflits dans les équipes de travail est primordiale.

Liste des figures

Figure 2.1 Relation entre l'intensité du conflit et la performance de l'équipe	28
Figure 2.2 La courbe de performance et le mode d'organisation	33
Figure 2.3 Modèle d'une équipe performante.....	46
Figure 2.4 Styles de gestion des conflits	58
Figure 4.1 Répartition des styles de gestion des conflits	110

Liste des tableaux

Tableau 2.1 Modèles des conditions d'efficacité d'une équipe	45
Tableau 2.2 Modèles de gestion des conflits	54
Tableau 2.3 Description et utilité des styles de gestion des conflits	60
Tableau 2.4 Répartition des tailles d'entreprises selon le nombre d'employés	66
Tableau 2.5 Classification des types d'entreprises de différents pays selon leur taille	66
Tableau 3.1 Processus de recherche et d'analyse suivant la TIC dans un contexte d'une technique d'analyse de contenu	73
Tableau 3.2 Description des membres de l'équipe A	91
Tableau 3.3 Description des membres de l'équipe B.....	93
Tableau 3.4 Description des membres de l'équipe C.....	94
Tableau 3.5 Description des membres de l'équipe D	96
Tableau 4.1 Résultats de l'équipe A	103
Tableau 4.2 Exemples d'incidents critiques recueillis dans l'équipe A.....	103
Tableau 4.3 Résultats de l'équipe B.....	104
Tableau 4.4 Exemples d'incidents critiques recueillis dans l'équipe B.....	105
Tableau 4.5 Résultats de l'équipe C.....	106
Tableau 4.6 Exemples d'incidents critiques recueillis dans l'équipe C.....	106
Tableau 4.7 Résultats de l'équipe D	107
Tableau 4.8 Exemples d'incidents critiques recueillis dans l'équipe D.....	108
Tableau 4.9 Résultats des quatre équipes regroupés.....	109
Tableau 4.10 L'efficacité du style de gestion en fonction du type de conflit	114
Tableau 4.11 La gestion des conflits dans l'équipe A	125
Tableau 4.12 La gestion des conflits dans l'équipe B.....	126
Tableau 4.13 La gestion des conflits dans l'équipe C.....	126
Tableau 4.14 La gestion des conflits dans l'équipe D	127

Introduction

Les pressions sur les entreprises et leurs dirigeants sont de plus en plus fortes et de plus en plus complexes. Les bouleversements et les inquiétudes croissent parallèlement avec les solutions et les opportunités. Du coup, la société évolue, la structure des entreprises se transforme, les employés se métamorphosent et les conditions de travail se renouvellent. Ce contexte nourrit deux grandes réalités incontournables du monde contemporain : les conflits et le travail en équipe.

Ces deux concepts peuvent représenter soit des opportunités, soit des menaces pour les petites et les moyennes entreprises (PME) du Québec. En fonction des gestes posés et des interactions engendrées, le travail en équipe peut aider les PME à demeurer concurrentielles et innovatrices. Malgré des membres compétents, des conditions idéales et un dirigeant facilitateur, les bienfaits du travail en équipe peuvent être détruits par la simple présence de conflits. L'apparition de conflits ne représente pas un danger en soi si les membres de l'équipe possèdent les outils nécessaires pour les gérer efficacement. C'est pourquoi cette étude s'intéresse à la manière dont les équipes de travail gèrent leurs conflits.

Cette recherche vise donc à étudier les actions prises par les membres d'équipes de travail pour faire face à un phénomène complexe et inévitable dans un tel système, soit les conflits. Le but de cette étude est de recueillir de l'information provenant des premiers acteurs qui vivent cette situation, c'est-à-dire les membres des équipes. Cette recherche ne tente pas de vérifier des hypothèses, mais plutôt d'explorer et de décrire une situation riche et délicate. Pour ce faire, une approche qualitative est privilégiée.

L'approfondissement de ces concepts s'articule autour de cinq chapitres. Le premier chapitre, la problématique, fait un constat de l'importance des conflits et de la structure de travail en équipe dans les entreprises contemporaines. Dans ce même chapitre, la question de recherche est définie.

Dans le second chapitre, une revue de la documentation des trois concepts que sous-tend la question de recherche, c'est-à-dire le conflit, les équipes et la gestion des conflits, est réalisée. C'est aussi dans cette partie que les termes sont définis.

Au chapitre 3, tous les aspects entourant la méthodologie sont présentés. La technique des

incidents critiques (TIC) est décrite ainsi que les procédures de collecte et d'analyse des données. Toujours dans le chapitre 3, le profil des équipes participantes est détaillé. Ce troisième chapitre se termine avec la présentation des critères de validité et de fidélité pour cette étude.

Le quatrième chapitre, quant à lui, est réservé à la présentation des données ainsi qu'aux analyses. Ces deux activités sont effectuées pour chacune des équipes et pour l'ensemble de celles-ci.

Pour terminer ce travail de recherche, le dernier chapitre est composé d'un résumé, d'un sommaire des résultats, des limites, des implications pratiques et théoriques ainsi que des pistes de recherches.

1. Chapitre 1 : Problématique

1.1. *Les conflits : état de la situation*

Quelles soient grandes ou petites, les entreprises du XXI^e siècle sont aux prises avec un problème fort répandu : les conflits interpersonnels. Cette affirmation semble dénudée de sens ; on est porté à croire que ceci est faux. Pour certaines organisations, la seule évocation du mot conflit entraîne un sentiment de peur et d'impuissance. Au moindre conflit, le spectre des inconvénients et des conséquences nuisibles plane au-dessus de ces entreprises. Le conflit a d'emblée une connotation négative dans la tête de bien des gens (De Dreu, 1997; Esquivel et Kleiner, 1997 ; Tjosvold, 1997; Appelbaum, et al., 1999). Les gestionnaires le voient comme une menace à une bonne gestion et à la performance (De Dreu et Weingart, 2003a). Ils ne se sentent pas non plus outillés pour gérer la dimension émotionnelle que peut comporter un conflit (Esquivel et Kleiner, 1997). Automatiquement, les gens cherchent à supprimer le conflit, et ce, en tout temps (De Dreu, 1997; Esquivel et Kleiner, 1997 ; Rahim, 2002; De Dreu et Weingart, 2003a). Cette vision destructive résulte d'une incompréhension du conflit qui existe autant en PME qu'en grande entreprise ainsi qu'autant chez les dirigeants, que les équipes et les employés (Appelbaum et al., 1999).

Les organisations modernes doivent réaliser une chose : les conflits sont inévitables (Jehn, 1995; De Dreu, 1997). C'est un phénomène naturel dans toute entreprise ou société (Appelbaum et al., 1999) où les êtres humains entrent en relation les uns avec les autres et travaillent en interdépendance (Jehn, 1995; Tjosvold, 1997). Le fait est que tous les humains sur cette terre diffèrent les uns des autres. Ces différences peuvent se retrouver au niveau du profil sociodémographique, des valeurs, des croyances, des personnalités, des besoins ou encore des aptitudes. Ces différences individuelles ainsi que l'environnement forgent les réactions et les perceptions des individus. De ce fait, il n'y a pas deux comportements identiques et ces comportements ne peuvent être ni prédits et ni contrôlés (Pettersen et Jacob, 1992). Les conflits, en général, s'enracinent dans ces différences et dans cette imprévisibilité. Personne ne peut se vanter de ne jamais vivre de conflits ou de n'avoir jamais vécu un conflit. Conséquemment, le conflit représente un phénomène complexe et incontournable qui entraîne des défis et des enjeux capitaux pour toutes les organisations, peu importe leur dimension.

En partant du fait que le conflit est inévitable, les organisations ont le choix de continuer à le voir comme une menace ou de s'en faire un allié. Bien entendu, si les membres des

organisations s'acharnent à croire que le conflit représente un danger et veulent rapidement l'éliminer, cette position peut entraîner des dommages pour l'entreprise. En effet, le conflit peut détériorer les relations des parties en opposition ainsi que l'atmosphère organisationnel. Au moment où la situation conflictuelle s'établit, les gens se transforment et adoptent un comportement plus distant, colérique et rigide (Tjosvold, 1997). L'innovation, la créativité, la qualité de décision, la communication et la performance, par la même occasion, sont mises en péril (De Dreu, 1997). De plus, le stress et l'anxiété s'installent ainsi que les perceptions et les attitudes négatives (De Dreu, 1997). Pourtant le conflit n'est pas seulement néfaste (Tjosvold, 1997). À dire vrai, le conflit peut s'avérer réellement bénéfique pour l'organisation et ses membres (Amason, 1996). Du moment qu'il est géré adéquatement, il permet d'augmenter la performance des entreprises et des équipes de travail (De Dreu, 1997). Il peut même contribuer à améliorer les communications, la compréhension, la qualité des décisions, la créativité (De Dreu, 1997), les relations et le développement des individus (Tjosvold, 1997). Ainsi, l'attitude et la vision des acteurs d'une organisation envers le conflit correspondent à un point pivot qui détermine si le conflit sera destructeur ou constructif.

Dans une société où la concurrence est féroce et mondiale, les entreprises ne peuvent gaspiller du temps et des ressources dans des situations conflictuelles destructrices et drainantes. Par contre, si les organisations essaient de supprimer les conflits ou encore tentent d'atteindre un objectif de zéro conflit, elles élimineront du même coup une opportunité de développement (De Dreu, 1997). Dorénavant, le conflit doit être reconnu comme un processus de base qui fait partie intégrante de la vie organisationnelle (Thomas, 1992). En cohérence avec ce principe, les gens devraient apprendre à le détecter, à l'apprivoiser et à lui associer des vertus positives. Avec ces apprentissages, l'organisation, les individus et les équipes réaliseront des bénéfices importants à court terme ainsi que des investissements fondamentaux à long terme (Tjosvold, 1997).

1.2. Les équipes : un réel avantage

La lourdeur de l'environnement concurrentiel et économique actuel augmente l'urgence d'obtenir une lucidité organisationnelle sur la place qu'occupe le conflit dans les entreprises. Cette même situation contextuelle déstabilise les structures organisationnelles classiques dans la société. Traditionnellement, les entreprises se formaient de plusieurs niveaux hiérarchiques, ce qui créait un système pyramidal où le pouvoir décisionnel et l'autorité siégeaient tout en haut de la hiérarchie. Ce mode de gestion ne laisse aucune place aux employés. Les besoins

d'évolution, de développement, d'expression de soi et de confiance en soi des individus sont ignorés et brimés. Pour la direction, le contrôle, les ordres et la conformité constituent les principes à respecter. En gérant ainsi, les organisations se retrouvent déconnectées de la réalité de leur entreprise et de leur environnement. Elles sont incapables de puiser les idées, l'énergie et le génie de leurs plus grands collaborateurs : leurs employés (Tjosvold, 1997).

La turbulence extérieure et la tourmente intérieure métamorphosent les organisations. La gestion autocratique n'a plus sa raison d'être. Ce mode de gestion archaïque doit laisser sa place à des structures et des modes de gestion plus souples, participatives et démocratiques. Désormais, les problèmes sont plus complexes à dénouer et requièrent donc des solutions adaptées. Un patron, à lui seul, n'est pas en position de tout régler et de simplement dicter aux autres la marche à suivre. Cette méthode est devenue improductive (Tjosvold, 1997). C'est pourquoi les entreprises, grandes ou petites, qui désirent rester compétitives, doivent apporter des changements à leurs structures.

La restructuration ne constitue pas une option mais bel et bien une obligation dans le contexte présent. Les possibilités sont nombreuses mais les stratégies efficaces ne le sont pas. À cet égard, les PME et les grandes entreprises ont compris le pouvoir que peut apporter le travail en équipe. Cet amalgame d'habiletés, de connaissances, de forces et de personnalités offre un potentiel de créativité sans égal. Ceci permet de générer des solutions innovantes et de qualité aux problèmes complexes et ainsi assurer une viabilité et une productivité à l'entreprise (Esquivel et Kleiner, 1997). Cette façon de faire rend l'organisation plus flexible (Bernatchez, 2003) et les employés plus autonomes puisque la structure s'aplatit et le pouvoir se disperse (Jacob, 1993; Esquivel et Kleiner, 1997). Les équipes ont maintenant subtilisé la place de l'individu comme composante première des organisations modernes et performantes (Appelbaum et al., 1999 ; Bernatchez, 2003).

L'équipe représente, pour certains, une recette magique pour régler tous les problèmes organisationnels. Malheureusement, une équipe n'est pas automatiquement une garantie de succès et de productivité. Des expériences désastreuses, en lien avec la structure en équipe, ont été vécues par des entreprises nouvellement transformées. Cette inefficace exploitation des équipes se matérialisait en mauvaises décisions et en insatisfaction. Ces piètres résultats peuvent s'expliquer par le caractère paradoxal que représente ce mode de fonctionnement. À la base d'une équipe, on retrouve une composition hétéroclite de personnes qui travaillent

ensemble. D'un côté, cet amalgame de personnes et leurs différences peuvent créer la richesse d'une équipe. De l'autre côté, ce même amalgame peut occasionner l'échec de cette équipe (Appelbaum et al., 1999). Il faut donc que ces différences de connaissances, d'habiletés, d'aptitudes et d'activités soient intégrées (De Dreu et Weingart, 2003a). Alors, les membres des organisations doivent acquérir les compétences requises pour rendre cette structure plus efficace (Tjosvold, 1997).

1.3. La place du conflit dans l'équipe

De toute évidence, les conflits dans les organisations sont inévitables et la structure en équipes devient une stratégie incontournable. Le caractère paradoxal que représente une équipe peut cependant constituer l'ingrédient parfait pour permettre aux conflits d'éclore. L'apparition de ces divergences est fréquente au sein d'une équipe et donne souvent lieu à des situations parmi les plus difficiles à gérer (Schmidt et Tannenbaum, 2001).

L'équipe est une entité sociale importante et vient directement teinter les perceptions et les comportements de ses membres (Jehn, 1997b). Cette relation étroite et cette interdépendance entre les membres font en sorte que de travailler en équipe accentue littéralement les chances de conflit (Tjosvold, 1997). Les comportements des membres produiront soit un conflit, soit une situation harmonieuse dépendamment des forces environnementales en présence et des individus eux-mêmes (Pettersen et Jacob, 1992).

Naturellement, les équipes représentent une petite société où l'éclatement de conflits est propice. De plus, la réalité d'aujourd'hui vient pimenter un peu plus la vie des équipes. L'environnement moderne exigeant multiplie les possibilités de conflits potentiels dans les organisations (Malarewick, 2004). En effet, les pays s'ouvrent sur le monde : inévitablement les équipes se diversifient de plus en plus en genre, en âge et en ethnie. De plus, les entreprises se complexifient, se spécialisent et se transforment en institutions du savoir où la technologie occupe une très grande place. Ces changements compliquent directement les relations (Appelbaum, et al., 1999). Cet environnement en perpétuel changement ouvre la porte toute grande aux conflits.

Il n'y a donc aucun doute que les équipes peuvent devenir la scène de contestations et de débats qui peuvent se transformer en conflit (Schmidt et Tannenbaum, 2001). Même que le climat peut se détériorer radicalement et, parfois même, la violence physique peut faire son

apparition (De Dreu, 1997). C'est pour cela que la peur du conflit se retrouve aussi dans les équipes (De Dreu et Weingart, 2003a) ainsi que la tendance à vouloir le supprimer ou l'ignorer à tout prix (Tjosvold, 1997). En effet, le conflit peut être préjudiciable dans les équipes tout comme il peut l'être dans l'organisation (De Dreu, 1997, Tjosvold, 1997). Cependant, les bénéfices d'un conflit sont aussi à la portée des équipes (Jehn, 1997b). Il semblerait que le conflit permet aux équipes d'avoir une meilleure performance, de bonifier leur fonctionnement (De Dreu, 1997), de mieux comprendre les autres membres de l'équipe (Tjosvold, 1997) et d'améliorer la prise de décision en équipe (Appelbaum et al. , 1999). Toutefois, ces bienfaits ne sont pas reconnus par la majorité des équipes et nombre de celles-ci continuent à voir le conflit comme un handicap à l'accomplissement de leur travail.

Actuellement, de plus en plus d'organisations de toutes tailles utilisent les équipes comme stratégie concurrentielle. Les mandats de ces équipes sont divers et primordiaux pour les organisations. Mais comment réussir ces tâches et ces objectifs dans un climat d'équipe chargé de conflits (Esquivel et Kleiner, 1997) ?

1.4. La clé du succès : gérer efficacement les conflits dans les équipes

Précédemment, il fut mentionné que le conflit est inévitable et que, de façon générale, le conflit peut générer des répercussions positives ou bien négatives pour les parties en opposition et pour les organisations, et ce, peu importe leur dimension. Ce même constat vaut aussi pour le travail en équipe; les membres d'une équipe sont autant capables du meilleur comme du pire. Au fil du temps, les organisations, grandes et petites, ont misé davantage sur les équipes pour leur procurer des résultats remarquables leur permettant ainsi de demeurer compétitives. L'utilisation des équipes devient, par le fait même, une stratégie organisationnelle en forte croissance. Cependant, les organisations ne doivent pas sous-estimer la complexité de cette structure. En plus du contexte environnemental propice à la création de conflits, cette entité particulière représente un excellent incubateur à conflits potentiels et réels. De nos jours, l'organisation n'est pas en mesure de payer le prix que peut causer une destruction interne de ses équipes. Les pressions qui s'exercent sur les organisations contemporaines sont telles qu'il devient impératif de retirer le meilleur des équipes ainsi que des conflits qu'elles peuvent vivre. Désormais, nul gestionnaire ou dirigeant ne peut être insensible à l'effet pervers que peut occasionner une vision inappropriée ou une mauvaise gestion des conflits dans les équipes de travail.

Pour profiter pleinement du travail en équipe et du conflit, il faut d'abord que les membres des équipes adoptent une vision plus constructive du conflit. Pour bénéficier des bienfaits du conflit, les équipes ne doivent plus le considérer comme une menace. Alors il est impératif que les membres des groupes connaissent et reconnaissent les vertus du conflit (Tjosvold, 1997). Une fois que les équipes ont intégré que le conflit peut être positif et bénéfique pour leur performance, ces dernières doivent apprendre à le gérer lorsqu'il se produit (Appelbaum et al., 1999). La façon dont le conflit est géré déterminera si celui-ci sera bienfaiteur ou néfaste pour l'équipe (Esquivel et Kleiner, 1997; Tjosvold, 1997; Appelbaum et al., 1999 ; Schmidt et Tannenbaum, 2001 ; Rahim, 2002). En effet, la façon dont le conflit est géré par les parties donne le caractère positif ou négatif au conflit.

Apprendre à gérer les conflits représente un investissement pour les organisations mais c'est aussi la clé du succès pour que le travail en équipe soit efficace (Esquivel et Kleiner, 1997). Alors, si les entreprises souhaitent bénéficier des bienfaits reliés au travail en équipe, les membres des équipes doivent apprendre à gérer efficacement leurs conflits. Cette réalité ne se retrouve pas seulement dans les grandes entreprises, elle est aussi très présente dans les PME. C'est pourquoi cette étude tentera de répondre à la question suivante : *de quelle manière gère-t-on les conflits dans les équipes de travail en contexte de PME ?*

2. Chapitre 2 : Cadre théorique

Le sujet de cette recherche est la gestion des conflits dans les équipes de travail. Ce thème englobe trois concepts prédominants : le conflit, l'équipe et la gestion des conflits. Les trois parties de ce chapitre traitent en détail de ces concepts. De plus, les liens qui existent entre ces facteurs et les indicateurs de performance d'une équipe sont présentés dans chacune des ces parties.

2.1. Conflit

Le conflit représente une des préoccupations fondamentales des organisations contemporaines. Il pose un défi complexe, omniprésent et universel à tous ceux et celles qui évoluent dans l'enceinte d'une entreprise (Tjosvold, 1997). Ce phénomène organisationnel est central (Alper et al., 2000) et représente un point tournant des relations en entreprise (Tjosvold, 1986). Le conflit s'avère donc un élément majeur et récurrent dans une organisation (Appelbaum, et al., 1999).

En plus d'être une préoccupation pour les employés, les gestionnaires et les organisations, le conflit suscite aussi l'intérêt chez les chercheurs. Ces derniers sont plus curieux qu'effrayés par le conflit contrairement aux personnes aux prises avec un épisode conflictuel. Cette fascination fait en sorte que le conflit représente un domaine de prédilection pour plusieurs chercheurs. L'existence de nombreuses recherches sur les conflits fait foi de cet engouement de la communauté scientifique pour le conflit en entreprise (Tjosvold, 1997). Maintenant, presque tous les livres portant sur le comportement organisationnel comptent un chapitre exclusivement sur les conflits (Thomas, 1992).

Il est clair que le conflit est un phénomène délicat et capital autant pour les personnes oeuvrant dans une organisation que pour la communauté scientifique. Afin d'aider les praticiens, les chercheurs produisent des études et mettent à leur disposition des informations pertinentes pour leur travail quotidien. Cette littérature permet de comprendre ce que représente un conflit au sens restreint de sa définition mais aussi dans un sens plus large. Les paragraphes qui suivent constituent une recension des écrits réalisés sur les conflits en entreprise. Plus particulièrement, les thèmes de la définition du conflit dans les équipes de travail ainsi que de l'impact du conflit sur l'efficacité d'une équipe de travail seront abordés.

2.1.1. Le conflit : les éléments généraux

2.1.1.1. Définition

Les situations conflictuelles peuvent se présenter sous une infinité de formes. Lors d'un conflit les sources, les sujets, l'intensité, les méthodes de gestion, le nombre de participants et les conséquences sont très diversifiés (Appelbaum et al., 1999). Certains conflits peuvent être sérieux et provoquer des frustrations et de la colère. D'autres peuvent être mineurs, mais irritants, tandis que certains peuvent être légers et comiques (Tjosvold, 1986). À cause de cette variété, il peut donc s'avérer difficile de définir de façon générale un conflit. En réalité, il n'y a pas de consensus dans la littérature sur une définition précise de ce phénomène (Thomas, 1992).

D'un côté, certains chercheurs adoptent une définition pointue du conflit en s'attardant à des concepts spécifiques. C'est le cas de Deutsch (1973) qui statue que les conflits existent si des incompatibilités dans les activités surviennent. Une activité qui est incompatible avec une autre empêche, obstrue, interfère et nuit à cette activité. En quelque sorte, elle la rend moins efficace. Tjosvold (1986) épouse une position analogue à celle de Deutsch (1973) et soutient, à son tour, qu'un conflit représente une incompatibilité d'activités. Rahim (2002) adhère à la même conception que les deux précédents auteurs et définit le conflit comme un processus interactif se manifestant en incompatibilité ou en désaccord entre ou à l'intérieur d'une entité sociale. Par contre, contrairement à Deutsch (1973) et Tjosvold (1986), il avance que ces incompatibilités peuvent se retrouver au niveau des buts et des préférences. Cette définition de Rahim (2002) possède aussi des similitudes avec celle d'Esquivel et de Kleiner (1997) qui décrivaient le conflit comme un désagrément en regard des intérêts et des idées. Ces deux derniers auteurs élargissent leur définition en y incorporant des divergences plus nombreuses et ainsi ne se limitent pas seulement à des différences au niveau des activités. D'autres auteurs vont totalement dans une tangente différente. Pour Appelbaum, Adallah et Shapiro (1999), les conflits sont liés à la nature de l'entreprise puisqu'ils dépendent directement des perceptions, des interactions et des entraves à l'accès aux ressources rares comme le pouvoir.

D'un autre côté, certains auteurs adoptent des définitions plus larges qui incluent le développement en entier du conflit. Pour s'inscrire dans ce courant, il faut, dans un premier temps, voir le conflit comme un processus (De Dreu, 1997 ; Thomas, 1992) et non pas seulement comme une conséquence, un résultat (Rahim, 2002) ou une action (Appelbaum, et al., 1999). Dans un deuxième temps, il faut que l'objectif de la définition soit d'identifier le

point de départ du processus conflictuel et d'aider à le configurer (Thomas, 1992). En d'autres termes, ce type de définition commence par décrire le processus au début pour intégrer l'évènement psychologique déclencheur, habituellement les perceptions de la situation, qui arrive avant le choix des parties de s'engager dans un comportement ou dans un autre. Cette façon de faire permet aussi d'introduire les stratégies ou les comportements utilisés par les différentes parties pour gérer le conflit.

Thomas (1992) est un de ces auteurs qui entrevoit le conflit comme un processus et qui préfère employer une définition large pour expliquer ce phénomène. Le conflit, d'après Thomas (1992), se définit comme suit : «un processus qui commence quand un individu ou un groupe perçoit des différences entre ce que la personne et un individu ou le groupe perçoivent et que cette différence est importante pour les parties» (p.653). Tous les mots de cette définition ont été choisis avec soin. Ils sont présents dans un but précis et pour démontrer des concepts particuliers. Cette définition comporte beaucoup d'avantages:

- elle est simple ;
- elle sous-entend l'existence d'interdépendance et d'interaction entre les parties en conflit puisque celles-ci peuvent influencer les éléments considérés comme importants pour chacune. Elle suggère aussi la probabilité de perception d'incompatibilité entre les parties au niveau de l'objet du conflit ;
- elle semble capter le point de départ du conflit ;
- elle est assez large pour couvrir une bonne variété de possibilités, de types et de causes de conflits et ne se limite pas aux activités.

Afin d'avoir une meilleure compréhension, il s'avère primordial de s'arrêter et de déterminer ce que représente un conflit dans le présent texte. Pour tous les avantages énumérés précédemment, la définition de Thomas (1992) a été retenue pour cette recherche. Dans la définition, lorsqu'il est mentionné *percevoir des différences* cela veut dire que le conflit peut être dû à des perceptions de différences ou encore de vraies différences (Thomas, 1992).

2.1.1.2. Type de conflits

Dans les sciences du comportement, le mot conflit a deux usages. La première utilisation montre l'incompatibilité à l'intérieur de l'individu : une forme de dilemme intérieur. La deuxième utilisation se produit lorsqu'un désaccord existe entre deux ou plusieurs entités sociales. Ces entités peuvent être des individus, des groupes ou des organisations (Thomas,

1992 ; Rahim, 2002). Les nations peuvent elles aussi représenter une entité où se manifestent les conflits (Deutsch, 1973). Cette deuxième utilisation est le type de conflit qui se retrouve habituellement dans la littérature organisationnelle des conflits et elle sera aussi exploitée dans cette recherche.

Comme mentionné préalablement, la présence des conflits peut se faire sentir à l'intérieur des entités ainsi qu'entre les entités. Lorsque le conflit se situe à l'intérieur des entités soit l'individu, le groupe, l'organisation et la nation, un tel conflit est nommé intrapersonnel, intragroupe, intraorganisationnel ou intranational. Alors que le conflit qui se dessine entre les entités, dépendamment du type d'entité concerné, prendra la forme de conflit interpersonnel, intergroupes, interorganisationnel et international (Deutsch, 1973).

Il existe donc huit grandes catégories de conflits. Il serait illusoire de croire que tous ces types de conflits peuvent être étudiés simultanément dans une recherche. De ce fait, pour ce travail, une attention particulière sera portée au conflit à l'intérieur d'une équipe de travail, c'est-à-dire le conflit intragroupe.

2.1.2. Le conflit intragroupe

Un aspect remarquable du conflit est son caractère incontournable et fondamental à la vie et à la dynamique des équipes (Medina et al., 2005). Pour ainsi dire, les conflits s'avèrent inévitables dans les groupes (Jehn, 1995). Une équipe sans conflit n'existe tout simplement pas (Van de Vliert et Janssen, 2001).

Traditionnellement, les recherches sur les groupes et les recherches sur les conflits ont été élaborées de façon indépendante (Hackman, 1990). Les recherches et les théories sur les conflits passés ont fourni des éléments qui expliquaient les types de conflits et les styles de résolution de conflits dans les groupes et les organisations (Jehn et Chatman, 2000). Elles ont aussi démontré que les conflits ont de l'incidence sur le fonctionnement des groupes (Jehn, 1995 ; Amason, 1996). Plus particulièrement, le conflit peut représenter un défi important pour l'efficacité des équipes (Thomas, 1992 ; Cohen et Bailey, 1997).

Il existe plusieurs sources de conflit intragroupe. West (2004) identifie certains facteurs organisationnels et certaines fonctions liées au travail qui sont susceptibles de devenir la cause de conflits dans les équipes :

- *Lacune au niveau de la clarté et de la compréhension mutuelle des rôles* : ceci peut mener à des débats au niveau de la répartition des tâches. Par exemple, il faut déterminer la personne responsable pour chacune des tâches ainsi que s'assurer que cette division est juste pour tout le monde.
- *L'absence d'une vision claire des buts* : lorsque la tâche n'est pas clairement définie, cela peut créer des conflits, car les membres établiront chacun leurs propres visions et leurs objectifs en lien avec la tâche.
- *Insuffisance des ressources* : il peut s'agir de pénurie ou de rareté des ressources telles que les pouvoirs, l'influence, l'argent, le temps, l'espace, la popularité et la position (Johnson et Johnson, 1997 ; Rahim, 2002).
- *Différences dans les orientations fonctionnelles* : les individus avec des fonctions différentes possèdent des objectifs divergents pour la même situation.
- *Inconsistance dans le statut du personnel* : à titre d'exemple, un assistant qui s'occupe de la réclamation des dépenses de son supérieur.
- *Chevauchement de l'autorité* : survient quand l'autorité n'est pas définie pour les divers aspects des tâches.
- *Interdépendance des tâches* : lorsqu'une personne ne travaille pas de façon fiable et rigoureuse, cela peut devenir frustrant pour les autres personnes qui dépendent de son travail (Rahim, 2002).
- *Système d'évaluation incompatible* : les objectifs de qualité des produits versus la vitesse peuvent être problématiques et être difficiles à atteindre simultanément.

Les sources précédentes se situent seulement au niveau des rôles et de la tâche. Cependant, les conflits peuvent prendre racine aussi dans les personnalités, dans la rivalité, dans les différences de valeurs, de besoins, de buts (Johnson et Johnson, 1997), de préférences et d'intérêts (Rahim, 2002).

2.1.2.1. Types de conflit intragroupe

Lors de l'apparition du champ d'étude sur le conflit en contexte d'équipes de travail, ce dernier détenait une réputation négative auprès des chercheurs et des gens en entreprise. Cette vision négative se reflète dans un grand nombre d'écrits de la part des scientifiques et de praticiens (Tjosvold, 1997 ; Yeatts et Hyten, 1997 ; Appelbaum, et al., 1999 ; Thompson, 2004). Le conflit représentait quelque chose de menaçant. Spontanément, les personnes qui se

sentiment menacées ou inconfortables tentaient d'ignorer, de diminuer ou de supprimer l'élément qui déclenchait ce sentiment de danger. C'est ainsi qu'auparavant l'approche pour régler un conflit en entreprise apparaissait simple en apparence : c'était l'élimination (Appelbaum et al., 1999 ; De Dreu et Weingart, 2003a; Thompson, 2004). De façon générale, les personnes en organisation cherchaient à connaître une existence professionnelle sans conflit. Ils recherchaient plutôt le conflit dans les sports, en allant au théâtre, en lisant un roman ou en écoutant les nouvelles. Cependant, personne ne peut vivre sans conflit dans sa vie. Le conflit ne peut être ni éliminé, ni même supprimé pour toujours (Deutsch, 1973). L'absence de conflit ne produit pas l'harmonie mais bien l'apathie (Eisenhardt, et al., 1997).

Au moment où le conflit s'inscrivait dans les disgrâces de plusieurs, il était défini simplement comme une incompatibilité perçue, des points de vues contraires ou des différends de personnalité. Néanmoins, certains chercheurs ont soutenu que le conflit pouvait être négatif mais aussi bénéfique pour les équipes et leurs membres. Les recherches de Jehn (1995), d'Amason (1996) et de De Dreu et Weingart (2003a) ont fourni l'évidence que le conflit possède un double effet. Cette capacité à être négatif ou positif, d'après ces auteurs, serait attribuable aux différentes dimensions du conflit. La définition du conflit irait donc au-delà d'une simple incompatibilité. Les chercheurs sont arrivés à la conclusion que le conflit était multidimensionnel : il est possible, pour une dimension du conflit, d'être efficace et d'augmenter la qualité des décisions, et pour une autre dimension d'empêcher le consensus et l'engagement entre les membres du groupe (Amason, 1996). En suivant cette logique, les études ont démontré que le conflit dans les équipes comportait une dimension reliée à la tâche et une dimension reliée aux relations (Jehn 1995 ; Jehn, 1997b). Ces deux dimensions possèdent leurs caractéristiques propres ainsi que des impacts différents soit positifs, soit négatifs sur l'équipe et son efficacité.

À quelques exceptions près, cette distinction entre les conflits de tâches et de relation a survécu jusqu'ici (Simons et Peterson, 2000). Toutefois, une certaine nuance s'est installée ; des études ont affirmé qu'il y existe deux sortes de conflits et d'autres, trois. C'est-à-dire que des chercheurs soutiennent que le conflit dans les groupes se compose de conflits en lien avec la tâche et les relations (Jehn, 1995 ; Esquivel et Kleiner, 1997 ; De Dreu, 1997 ; Jehn, 1997b ; De Dreu et Weingart, 2003b) et d'autres penchent davantage sur deux autres dimensions soit les conflits axés sur la tâche et les processus (De Dreu et Weingart, 2003a). Également, pour certains chercheurs, le conflit comprend trois dimensions : la tâche, les

relations et le processus (Jehn, 1997a ; Jehn et Mannix, 2001). Avant de s'identifier à une école de pensée sur la composition des conflits dans les groupes, l'important c'est d'être en mesure de déceler quel type de conflit survient lors d'un épisode conflictuel. Pour y arriver, il faut avant toute chose connaître ce que chacun de ces types de conflits intragroupes signifie.

Le *conflit relationnel*- aussi appelé conflit émotionnel, affectif et de type A- existe quand il y a conscience d'incompatibilités interpersonnelles entre les membres du groupe (Jehn, 1995 ; Jehn et Chatman, 2000). Ces incompatibilités se retrouvent au niveau des composantes personnelles, relationnelles (Jehn, 1997b) et affectives du groupe (Jehn et Mannix, 2001). Les sources de ce type de conflit sont nombreuses : les goûts personnels, les préférences politiques, les valeurs et les styles interpersonnels (De Dreu et Weingart, 2003b). Il peut aussi prendre racine dans la colère, les frictions, les personnalités et l'ego (Jehn, 1997a et Jehn et Mannix, 2001). Il est très souvent accompagné de tensions, d'animosités, de contrariétés (Jehn, 1995) et d'hostilité, mais surtout il empêche un travail productif (Jehn, 1997a). Ce type de conflit est personnel et défensif. Les équipes tentent de l'éviter le plus souvent, cependant elles ne réussissent malheureusement pas toujours.

Le *conflit de tâche*, quant à lui, est parfois reconnu sous le nom de conflit de type C et cognitif. Il apparaît quand il y a des désaccords parmi les membres du groupe au sujet du contenu des tâches à exécuter incluant les différences de points de vue, d'idées et d'opinions (Jehn, 1995 ; Jehn, 1997a ; Jehn, 1997b ; Esquivel et Kleiner, 1997 ; Jehn et Mannix, 2001 ; De Dreu et Weingart, 2003a). Il peut s'agir aussi de problèmes à propos de la distribution des ressources, des procédures, des politiques, des jugements et des interprétations de faits (De Dreu, 1997 ; De Dreu et Weingart, 2003b ; Rentshc et Zelno, 2003). Les conflits de tâches peuvent susciter des discussions animées et de l'exaltation personnelle mais ne sont pas associés à des émotions négatives intenses qui sont plus souvent associées avec les conflits relationnels (Jehn et Mannix, 2001). Avoir des points de vue divergents est très bon pour la créativité et l'innovation (Jehn, 1997a ; Jehn et Mannix, 2001) ce qui tend à améliorer l'efficacité de l'équipe et de ses membres (Esquivel et Kleiner, 1997).

Le *conflit de processus* représente la facette du conflit qui a été découverte le plus récemment. Son caractère plus nouveau fait en sorte que ce type de conflit a été moins étudié que les deux aspects précédents (Jehn et Mannix, 2001). Ce dernier concerne la logistique et l'organisation de l'accomplissement de la tâche (Jehn, 1997a ; Jehn et Chatman, 2000 ; De Dreu et

Weingart, 2003a). Plus particulièrement, il se rapporte à la distribution des tâches et des responsabilités (Jehn, 1997a) ainsi qu'à la délégation des ressources (Jehn et Mannix, 2001). En d'autres termes, les désagréments se retrouvent au niveau du comment faire la tâche et du qui fait quoi (Jehn, 1997a ; Jehn et Mannix, 2001 ; De Dreu et Weingart, 2003a).

Les éléments théoriques décrits préalablement se concentrent sur le niveau absolu de conflit ou la quantité totale des conflits dans les groupes. En d'autres mots, un conflit absolu signifie que le conflit ne peut être que relationnel, de tâche ou de processus. Certains auteurs indiquent que cette conceptualisation du conflit ne réussit pas à dépeindre un portrait juste des conflits à l'intérieur d'un groupe (Jehn et Chatman, 2000). Cette vision des conflits s'avère être utile pour distinguer les types de conflits et leurs effets sur le groupe mais elle ne considère pas les combinaisons possibles des différents conflits et les impacts associés à ces combinaisons. Le modèle proposé par Jehn et Chatman (2000) va à l'encontre des définitions présentées précédemment et suggère que les trois sortes de conflits ne sont pas indépendantes et que les combinaisons des conflits doivent être considérées. D'après eux, la nouvelle génération de recherches sur les conflits doit porter son attention sur l'ensemble des combinaisons des trois types de conflits ainsi que sur la quantité de conflits perçue par chacun des membres de l'équipe. Cette façon de concevoir et d'étudier le conflit se rapproche des investigations sur la diversité. Dans ce domaine, ce n'est pas seulement le sexe des personnes ou la nationalité qui sont analysés individuellement, mais bien la composition générale de la diversité. La littérature compte à son actif quelques recherches qui démontrent que les types de conflits ne peuvent être examinés isolément, par contre, cette idée n'est pas encore beaucoup développée ou même utilisée (Jehn et Chatman, 2000 ; Medina et al., 2005). À cet effet, notre étude tiendra compte seulement des conflits absolus, donc les conflits ne peuvent être que relationnel ou de tâche. Peu importe l'école de pensée, l'essentiel c'est d'être en mesure d'identifier le type de conflits qui survient compte tenu que ce dernier a des incidences sur l'efficacité de l'équipe (Thompson, 2004).

2.1.3. Le conflit intragroupe et l'efficacité

2.1.3.1. Le conflit destructeur et constructif

Le caractère chinois qui signifie « *crise* » représente une combinaison de deux symboles : celui du danger ainsi que celui de l'opportunité (Johnson et Johnson, 1997). Cette façon, pour les Chinois, de concevoir et de symboliser la crise évoque une réalité parfois oubliée. La crise ou le conflit possède un pouvoir destructeur mais aussi un potentiel constructif et bienfaiteur

(Deutsch, 1973 ; Jehn, 1997b ; Johnson et Johnson, 1997 ; Yeatts et Hyten, 1997 ; Thompson, 2004).

Un *conflit destructeur* est dysfonctionnel. Ce type de conflit peut être décrit comme une relation de compétition où les personnes sont en désaccord et choisissent de défendre leur position vigoureusement tout en tentant de gagner au détriment des autres (Yeatts et Hyten, 1997). Également, un conflit qualifié de sain peut, en moins de deux, se transformer en un conflit improductif. Un simple commentaire peut être interprété comme une attaque personnelle (Eisenhardt, et al., 1997). Au moment où le conflit devient personnel, les membres s'attaquent les uns les autres ou dénigrent les habiletés, les aptitudes et la performance des autres, et par le fait même, les objectifs reliés aux tâches disparaissent rapidement (West, 2004). Alors, des sentiments néfastes tels que la rage, l'anxiété, la détresse et la peur s'installent (Tjosvold, 1997 ; Jehn, 1997b ; De Dreu et Weingart, 2003a) et peuvent laisser des traces qu'il s'agisse d'animosité durable entre les membres de l'équipe, de susceptibilités froissées, de malentendus ou de déceptions (Katzenbach et Smith, 1993). Un conflit peut aussi produire des conséquences négatives telles que la pensée de groupe, le manque de créativité et l'escalade des conflits (De Dreu, 1997) s'il est évité ou géré inadéquatement. En d'autres termes, le conflit est destructeur lorsqu'il nuit à une équipe et l'empêche d'atteindre ses objectifs (Pépin, 2005). Inévitablement, les effets reliés à un conflit destructeur compromettent la performance, l'efficacité, le bien-être et la satisfaction des équipes et de leurs membres (Deutsch, 1973 ; Schein, 1982 ; De Dreu et Weingart, 2003a)

Un *conflit constructif* est bénéfique. Ces conflits bénéfiques sont décrits comme des conflits coopératifs où deux ou plusieurs personnes ont des idées ou des intérêts opposés mais sont motivées à explorer et à comprendre les points de vue et les intérêts des autres (Yeatts et Hyten, 1997). Être engagé dans un conflit constructif donne l'occasion de connaître les arguments de tous et de voir comment ils pourraient arriver à un règlement commun (Tjosvold, 1997). Les conséquences positives sont ressenties chez les participants si les buts sont accomplis, si les membres sont satisfaits des résultats, si le sentiment d'avoir gagné existe à la fin du conflit (Deutsch, 1973) et si leur relation s'est solidifiée leur permettant ainsi de résoudre d'autres conflits dans le futur (Tjosvold, 1986; Johnson et Johnson, 1997).

Nécessairement, les conflits à caractère bienfaiteur se matérialisent concrètement dans la vie des équipes. Ces derniers représentent les racines des changements organisationnels,

personnels (Tjosvold, 1986) et sociaux (Deutsch, 1973). Un conflit a la capacité de faire éclater au grand jour les comportements indésirables ou les problèmes nuisibles pour les membres de l'équipe (Deutsch, 1973 ; Tjosvold, 1986 ; Tjosvold, 1997 ; Johnson et Johnson, 1997). Ainsi, il permet à l'équipe de clarifier la situation, d'intégrer les avis opposés et de résorber la problématique grâce à des solutions appropriées (Deutsch, 1973 ; Tjosvold, 1986 ; Johnson et Johnson, 1997 ; Eisenhardt, et al. 1997). Par le fait même, l'efficacité (Jehn, 1995 ; Esquivel et Kleiner, 1997 ; Thompson, 2004), le processus de décision (Esquivel et Kleiner, 1997), la qualité des décisions et la créativité s'améliorent (Eisenhardt, et al., 1997 ; Tjosvold, 1997 ; Thompson, 2004 ; West, 2004). Parallèlement, le conflit fait son œuvre à l'intérieur des membres de l'équipe. Le conflit fournit la capacité aux êtres de se connaître davantage, de déterminer ce qui est important, de se développer, d'être conscient de l'autre, de connaître l'autre et donc de renforcer les relations (Tjosvold, 1986 ; Tjosvold, 1997 ; Johnson et Johnson, 1997). Les conflits peuvent être stimulants et plaisants, ils peuvent réduire l'ennui, la rage, l'anxiété, l'insécurité et la tristesse (Deutsch, 1973 ; Tjosvold, 1986 ; Johnson et Johnson, 1997). Dans un sens, les conflits donnent la possibilité aux groupes de se démarquer et permettent d'aider à établir l'identité du groupe et de ses membres (Deutsch, 1973).

2.1.3.2. À quel moment, les conflits sont-ils bénéfiques ou dévastateurs ?

Dans la littérature, il existe différentes théories sur les conséquences d'un conflit. Comme exposé précédemment, le conflit est multidimensionnel; un aspect du conflit peut donc être nuisible et un autre aspect peut être avantageux. Cette caractéristique met l'accent sur le rôle des différents types de conflit. Dans les dernières années, une tendance s'est dessinée dans la littérature affirmant que les conflits relationnels affecteraient négativement l'efficacité de l'équipe tandis que les conflits de tâches, sous certaines conditions, pourraient être bénéfiques pour l'efficacité d'une équipe (Amason, 1996, Jehn, 1995, 1997b).

De façon générale, le *conflit de tâches* est naturel dans les équipes (Appelbaum, et al. , 1999) et incarne la forme de conflits la plus *bénéfique* (Thompson, 2004). Les bienfaits reliés à ce type de conflits s'énumèrent comme suit : améliore la qualité de la prise de décision (Amason, 1996 ; Simons et Peterson, 2000 ; Pearson et al., 2002 ; Thompson, 2004), vitalise l'efficacité de l'équipe (Jehn, 1995 ; Amason, 1996 ; De Dreu et Weingart, 2003a ; Thompson, 2004), stimule les discussions constructives (Jehn, 1997a ; Thompson, 2004), permet d'avoir un meilleur niveau d'engagement et d'acceptation parmi les membres (Esquivel et Kleiner, 1997 ; Pearson et al., 2002 ; Thompson, 2004), bonifie les relations affectives du groupe

(Amason, 1996) et encourage la créativité (Esquivel et Kleiner, 1997). Dans les équipes créatives et productives, les conflits de tâches ne sont pas seulement positifs, mais bien désirables.

Pour ce qui est du *conflit de relations*, il glisse dans les aspects émotionnels d'un problème, ce qui lui donne implicitement une connotation *négative*. Ce dernier a pour effet de diminuer l'efficacité d'une équipe (Jehn, 1995 ; Amason, 1996 ; Esquivel et Kleiner, 1997 ; Jehn, 1997a ; Thompson, 2004), de limiter la créativité (Esquivel et Kleiner, 1997), de détériorer la qualité des décisions (Amason, 1996 ; Simons et Peterson, 2000 ; Pearson et al., 2002 ; Thompson, 2004), d'inciter les gens à vouloir quitter leur emploi (Medina et al., 2005), d'ébranler l'engagement et les relations (Amason, 1996 ; Pearson et al., 2002 ; Thompson, 2004), ce qui entraîne une insatisfaction dans l'équipe (Jehn, 1995 ; Jehn, 1997a ; Thompson, 2004 ; Medina et al., 2005). Il est juste de dire que les conflits de relations interfèrent avec l'effort mis pour effectuer la tâche étant donné que les membres se préoccupent davantage de diminuer les menaces, d'augmenter leur pouvoir ou de tenter de construire la cohésion (Thompson, 2004). On peut donc prétendre que les conflits qui mettent en scène des émotions empêchent un travail productif (Jehn, 1997a).

En ce qui concerne le *conflit de processus*, généralement, il *nuît* à la performance des équipes. Il n'est pas productif d'argumenter constamment sur les procédures, les responsabilités des membres et les échéanciers (Jehn, 1997a).

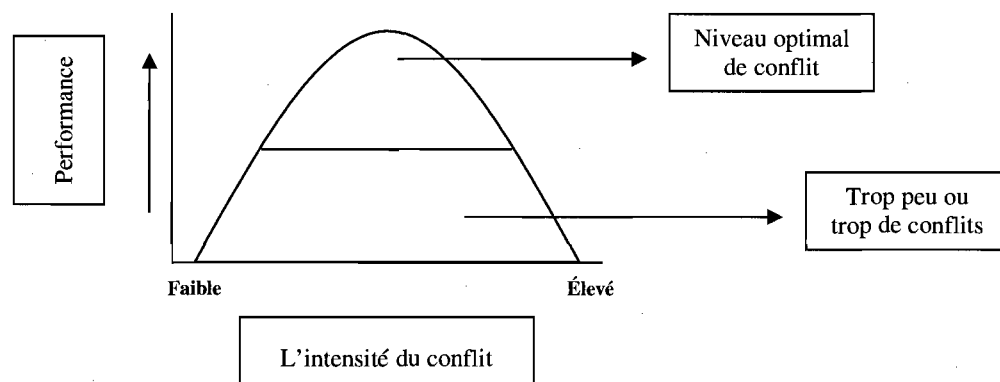
En suivant cette logique, il faudrait encourager les conflits cognitifs et, en même temps, on devrait décourager les conflits affectifs et de processus. En faisant cela, les équipes devraient atteindre un haut niveau d'efficacité et de satisfaction. Mais malheureusement cela n'est pas si simple, puisque certaines études viennent semer un doute et démontrent qu'il existe d'autres relations que celles décrites plus haut.

C'est le cas de l'étude menée par De Dreu et Weingart (2003b) qui arrivent à la conclusion que les conflits relationnels, tout comme les conflits de tâches, ont un rapport négatif avec l'efficacité de l'équipe. On va donc à l'opposé de la pensée courante qui veut que les conflits de tâches soient favorables à l'efficacité d'une équipe et que les conflits relationnels soient néfastes. Jehn (1995) a obtenu des résultats semblables qui indiquent que les conflits de tâches et de relations sont négativement associés avec la satisfaction personnelle, la relation positive

avec les autres groupes et le désir de revenir dans ce groupe. D'autres études rapportent des résultats similaires. Par exemple, Jehn (1997b) a trouvé que les conflits de tâches peuvent causer de l'anxiété et de l'inconfort parmi les membres du groupe. De plus, les résultats de l'étude de Pearson et al. (2002) indiquent que le conflit de tâche peut avoir des conséquences négatives sur la qualité.

Cette différence dans les études et les conclusions, plusieurs chercheurs ont tenté de l'expliquer. Pour certains, les répercussions positives ou négatives d'un type particulier de conflit dépendent de la quantité de ce type de conflit dans le groupe. Par exemple, Thompson (2004) souligne que, dans la réalité, il est invraisemblable d'éliminer totalement les conflits de relations spécialement dans les équipes qui travaillent ensemble sur une longue période. Toutefois, pour certains chercheurs, il vaut mieux ne pas avoir du tout de conflit que d'avoir des conflits intenses (De Dreu et Weingart, 2003a) pour la bonne raison que trop de conflits peuvent endommager les relations et l'efficacité (West, 2004). Le défi semble être de garder les conflits constructifs; les gens doivent argumenter sans pour autant détruire leurs habiletés à travailler en équipe (Eisenhardt et al., 1997). Comme illustré à la figure 2.1, il serait opportun d'avoir un niveau optimal de conflit dans le groupe pour que celui-ci puisse jouir des avantages du conflit (De Dreu, 1997).

Figure 2.1 Relation entre l'intensité du conflit et la performance de l'équipe



Source : Pépin, 2005

À cet effet, une étude de Jehn (1997a) soutient qu'un bas niveau de conflit de tâche empêche la performance, un niveau moyen l'encourage et un haut niveau la diminue. Tandis que des conflits excessifs au point de vue relationnel ou de processus entraînent des performances

médiocres de la part des équipes. Dans ces conditions, une équipe hautement performante produira un niveau moyen de conflit de tâches, aucun conflit relationnel et peu ou pas de conflit de processus (Jehn, 1997a). Similairement, Amason (1996) affirme que les équipes sont tenues de limiter les conflits qui produisent des impacts négatifs, les conflits de relations, et détiennent aussi l'obligation de générer et de maintenir un nombre modéré de conflits de tâche pour jouir de ses bienfaits.

Dans un autre ordre d'idée, des chercheurs tentent d'expliquer l'ambivalence des effets des divers types de conflits exprimés précédemment en ajoutant d'autres variables dans l'équation. De ce fait, pour répondre à la contradiction des théories, Jehn (1995) introduit un modèle qui détermine les éléments qui feront en sorte qu'un conflit sera bénéfique ou non pour le groupe et ses membres. D'après cette étude, les conflits bénéfiques découlent du type de conflit, de la sorte de tâche, de l'interdépendance de la tâche ainsi que des normes de l'équipe. Du côté de Jehn (1997b), elle croit que les bienfaits possibles d'un épisode conflictuel sont fixés par les valeurs dans l'équipe et avec le superviseur. De plus, elle établit aussi que l'efficacité passée, le degré de compétition, les perceptions et les attitudes sont en mesure d'influencer l'efficacité. Aussi, Jehn identifie dans une autre étude (1997a), quatre dimensions du conflit qui se répercutent sur la performance et la satisfaction des équipes : les émotions négatives du conflit, l'acceptabilité du conflit, l'importance du conflit et la possibilité de résoudre le conflit.

La propriété relationnelle entre les différents types de conflits vient aussi ébranler la tendance générale qui suggère aux équipes de stimuler les conflits de tâches et de réduire les conflits relationnels. En effet, certaines études ont démontré que les deux types de conflits étaient reliés. Autrement dit, un conflit possède un aspect dynamique qui fait en sorte qu'un type de conflits peut se transformer en un autre type de conflits (Jehn, 1995 ; Eisenhardt et al., 1997). Ainsi, les efforts pour activer les bénéfices du conflit de tâches peuvent potentiellement déclencher un conflit relationnel (Simons et Peterson, 2000) et, par le fait même, les avantages des conflits de tâches peuvent disparaître au fur et à mesure que les conflits de relations augmentent (Medina et al., 2005). Un bon nombre de chercheurs ont découvert une corrélation significative entre les conflits de tâches et de relations (Amason, 1996 ; Jehn, 1995 ; Jehn et Chatman, 2000 ; Simons et Peterson, 2000 ; Jehn et Mannix, 2001 ; Medina et al., 2005). C'est pourquoi les équipes qui sont capables d'engager des conflits de tâches, sans transformer ces conflits en conflits affectifs, deviennent des équipes à succès (Amason, 1996).

Toutes les recherches précédentes sont examinées à un moment précis ; on peut comparer cela à une photo de la situation. La perspective temporelle n'est pas considérée, c'est-à-dire que l'évolution du conflit dans le temps n'est considérée. De ce fait, les tendances qui peuvent se dessiner au cours de l'accomplissement de la tâche ne sont pas vérifiées. Jehn et Mannix (2001) se sont penchés sur cette évolution du conflit dans les équipes durant l'avancement de la tâche. Les résultats montrent clairement que les conflits évoluent différemment selon les stades de progression de la tâche. Pour qu'une équipe soit qualifiée de performante, elle doit aussi engendrer graduellement des conflits de processus tout au long de la tâche d'équipe. Elle doit avoir des conflits de relations à un niveau bas au départ et au coeur du processus, mais ceux-ci doivent s'accroître à l'approche de l'échéance. Par la suite, elle doit augmenter tranquillement les conflits de tâches, pour en atteindre un maximum à mi-chemin et doit diminuer ce genre de conflits vers la fin. Leur découverte confirme qu'il s'avère intéressant et prolifique de regarder les conflits comme un développement dynamique plutôt que statique. Il est certain que les résultats différeraient dans le cas où l'étude se serait déroulée dans un cadre fixe (Jehn et Mannix, 2001).

D'après plusieurs chercheurs, les conflits ont réellement des vertus positives pour les équipes et leurs membres (De Dreu, 1997 ; Tjosvold, 1997 ; Alper et al., 2000). En revanche, rendre un conflit productif peut paraître illusoire ou encore très complexe. C'est pourquoi, malgré les vertus positives reconnues, les organisations ne tiennent pas forcément compte des bienfaits des conflits (De Dreu, 1997). Il existe donc deux façons de voir les choses pour les équipes : qu'est-ce qu'elles perdent en supprimant un conflit et qu'est-ce qu'elles gagnent en stimulant un conflit.

2.2. L'équipe

Tout individu a besoin de s'approprier l'unicité de sa personne, de la vivre le plus intensément possible et de connaître le succès grâce à cette singularité. Malgré ce besoin d'individualité, toute personne ressent la nécessité de faire partie d'une équipe (Johnson et Johnson, 1997). De façon générale, les gens travaillent, vivent et se divertissent en groupe. Les êtres humains ont la capacité de former et maintenir des groupes ainsi que de coopérer avec les autres (Johnson et Johnson, 1997 ; West, 2004). L'homme peut ainsi bénéficier des avantages reliés au groupe tels que le partage d'idées, l'entraide et l'innovation. Les humains se sont toujours retrouvés en groupe et le seront toujours (Johnson et Johnson, 1997).

À travers toutes les sociétés, les gens ont tendance à se regrouper lors d'importants dangers, de maladies ou de grandes noiresse. De cette façon, ils se sentent plus forts pour vaincre les situations difficiles et ils éprouvent alors un sentiment de protection. Les hommes se regroupent, aussi, dans le but d'accomplir des actes extraordinaires. Le travail en équipe a donné l'occasion aux gens de produire des progrès incroyables. Sans le rassemblement des expertises et des connaissances de plusieurs personnes, le génome humain n'aurait pu être découvert et la lune serait encore un endroit inatteignable. Quand les personnes travaillent en équipe, elles accomplissent toujours davantage que si elles avaient travaillé seules. Cette particularité du travail en équipe correspond au principe de synergie qui veut que la contribution de tout le groupe est plus grande que la somme des contributions individuelles. Manifestement, les êtres humains peuvent être plus efficaces s'ils mettent leurs efforts en commun pour réaliser un objectif qu'ils chérissent (West, 2004).

Cette même synergie créée par le travail en équipe peut s'avérer profitable pour le monde organisationnel ; elle peut aider à surmonter des défis associés à la production, la planification et la gestion (Lorenzet et al., 2003). La propriété de ce mode d'aménagement donne la possibilité aux entreprises d'être ou de demeurer plus efficaces sur bien des plans (Guzzo, 1995). Plusieurs connaissent les mérites et la valeur liée au travail en équipe sans toutefois utiliser cette structure. Les raisons évoquées sont multiples : le manque de temps, d'argent ou de connaissances. D'autres laissent les excuses de côté et se mettent en action : Motorola, 3M et General Electric représentent des exemples parfaits d'entreprises à succès qui ont su tirer profit de ce mode d'organisation (Katzenbach et Smith, 1993).

Les équipes sont loin de représenter une découverte récente. Depuis des siècles, elles suscitent l'intérêt et elles éveillent la curiosité chez d'innombrables auteurs, et ce, à travers de nombreuses civilisations du monde (Katzenbach et Smith, 1993). En effet, l'équipe représente un champ d'études préconisé par la communauté scientifique, comme le démontre la panoplie de livres et d'articles dont les équipes est la thématique centrale (Lorenzet et al., 2003). Cette tendance ne s'essouffle pas puisque, depuis les vingt dernières années, les recherches empiriques à ce sujet ont augmenté considérablement (Devine, 2002). Aujourd'hui, les groupes sont largement utilisés en entreprise et intensément étudiés par les chercheurs (Sundstrom et al., 2000).

Par conséquent, la qualité des relations dans les groupes de travail est capitale et entraîne des répercussions directes sur la vie des membres ainsi que sur l'environnement dans lequel évoluent ces groupes. L'efficacité de l'équipe et de l'organisation ainsi que le bien-être des membres se retrouvent tributaires du fonctionnement des équipes. Pour tous ceux qui côtoient, de près ou de loin les équipes, il s'avère donc primordial de connaître les rudiments du travail en équipe. De cette façon, les personnes impliquées pourront comprendre les dynamiques et les enjeux de ce mode d'organisation, mais surtout, elles seront en mesure d'établir ce que représente une équipe de travail efficace. La connaissance donne du pouvoir, le pouvoir de comprendre et par la suite d'agir (Johnson et Johnson, 1997). C'est pourquoi la prochaine partie de ce travail dresse un bilan des connaissances acquises sur le travail en équipe. Plus spécifiquement, les paragraphes suivants aideront à définir le concept d'équipe, à énoncer les différents types d'équipe ainsi qu'à décrire explicitement les bienfaits de ce type d'organisation du travail. Une attention toute particulière portera sur les critères et les conditions d'efficacité rattachées aux équipes de travail pour ensuite terminer par un regard sur les habiletés essentielles que les membres devraient acquérir ou posséder pour être efficaces.

2.2.1. Définitions

2.2.1.1. Existe-t-il une différence entre une équipe et un groupe ?

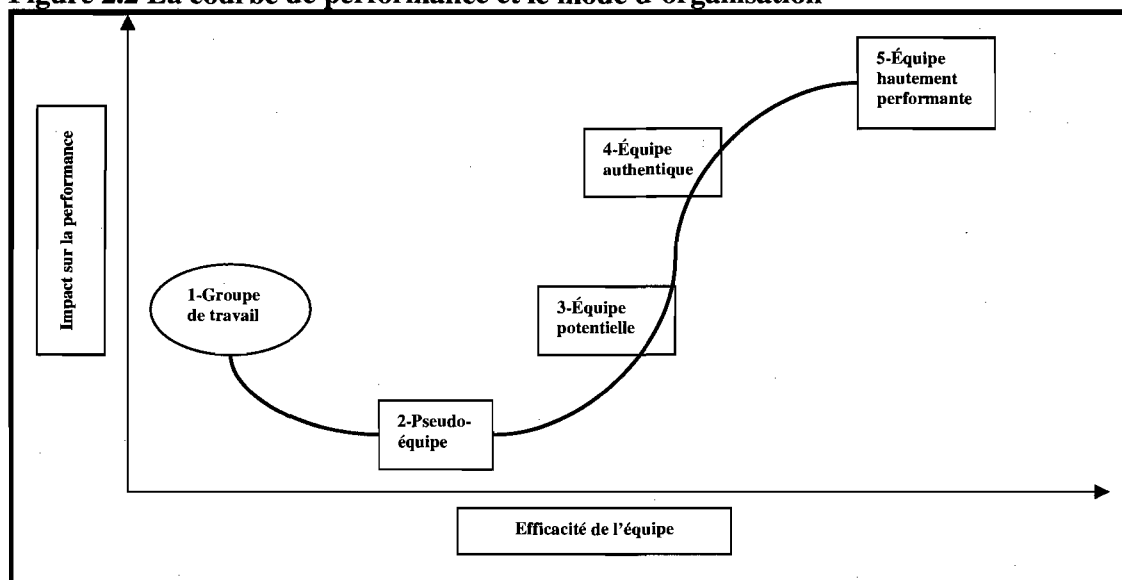
De nos jours, le concept d'équipe a largement remplacé le groupe dans le jargon de la psychologie organisationnelle. *Mais est-ce qu'il existe une réelle différence entre le groupe et l'équipe ou est-ce que c'est simplement une question de grammaire* (Guzzo et Dickson, 1996) ? Pour plusieurs, le mot équipe évoque beaucoup plus que le mot groupe (Katzenbach & Smith, 1993 ; Levi, 2001). Pour d'autres, les deux termes sont interchangeables puisqu'ils ont la même définition (Guzzo, 1995 ; Deutsch, 1973). Compte tenu de cette division parmi les théoriciens, il apparaît opportun d'émettre deux autres questions.

- ***Qu'est ce qu'un groupe ?***

Un groupe se caractérise davantage comme un rassemblement de personnes. La notion de groupe inclut davantage de possibilités (Johnson et Johnson, 1997). Un couple qui se rencontre, une organisation dans son ensemble ainsi qu'une réunion de 80 personnes peuvent être des groupes. Dans ces conditions, les gens qui font une même tâche qui ne requiert pas d'intégration et de coordination font partie d'un groupe (Levi, 2001).

Les groupes de travail tels que les comités, les départements et les conseils dominent les grandes sociétés. La structure hiérarchique privilégie ce type de regroupement puisqu'elle accorde beaucoup d'importance aux responsabilités individuelles. Lors du rassemblement des membres, ces derniers partagent de l'information, des connaissances ou des idées. Ils peuvent s'entraider ou se concurrencer pour prendre de meilleures décisions ou pour s'acquitter de leur tâche respective avec plus de succès. Ils ne se sentent pas responsables des autres et endossent seulement leurs propres actions. C'est pourquoi, la performance d'un groupe correspond à la somme des contributions individuelles (Katzenbach et Smith, 1993). La théorie de Katzenbach et Smith (1993) mise sur la performance pour illustrer les nuances entre le concept de groupe et d'équipe. La figure 2.1 représente la courbe qui exprime la relation qui existe entre la performance et le mode d'organisation du groupe.

Figure 2.2 La courbe de performance et le mode d'organisation



Source : Katzenbach, J. et Smith, 1993, p. 85

Comme l'illustre la figure 2.1, il existe un lien entre le groupe et l'équipe. Pour qu'une équipe authentique ou hautement performante soit créée, il faut préalablement que les membres forment un groupe. Il est donc impératif qu'une équipe soit d'abord un groupe. Toutefois, une évolution doit se produire entre les deux appellations (Katzenbach et Smith, 1993). Les groupes ne deviennent pas des équipes simplement parce qu'on les baptise ainsi (Katzenbach et Smith, 1993 ; Tjosvold, 1995 ; Johnson et Johnson, 1997). Tout au long de cette courbe, la gradation des types d'équipe s'effectue.

Ce ne sont pas tous les groupes qui se transformeront ou devraient être transformés en équipe. Pour effectuer le choix entre le groupe et l'équipe, il faut savoir si les objectifs du groupe peuvent être réalisés sur une base individuelle ou dans un contexte qui demande de combiner le travail, les talents des membres ainsi que de susciter la responsabilité collective. Les groupes de travail présentent moins de dangers. Lorsque l'option de l'équipe est retenue, il est primordial de s'engager à accepter les probabilités de conflits, à s'assigner une tâche et une action commune. Un regroupement de personnes qui prétend former une équipe, mais refuse de prendre ces risques, est condamné à rester un groupe de travail avec une étiquette d'équipe. L'étiquette seule ne suffit pas pour engendrer une bonne performance et les résultats exceptionnels associés à ce mode d'organisation (Katzenbach et Smith, 1993).

- **Qu'est ce qu'une équipe ?**

D'innombrables scientifiques, psychologues et chercheurs ont tenté de répondre à cette question. Plusieurs caractéristiques ont émergé de leurs travaux, permettant de différencier un simple ensemble de personnes d'une équipe véritable. Cependant, la distinction entre ces deux concepts peut être ardue. Tout le monde s'entend pour dire qu'un quatuor à cordes constitue une équipe et des gens qui attendent pour traverser une rue n'en représentent pas une. Ce qui s'inscrit entre ces deux extrêmes se détermine plus difficilement. Parfois on pourrait croire être en présence d'une équipe, mais en réalité, il s'agit d'un rassemblement de personnes où les individus travaillent à proximité, partagent le même superviseur mais chaque membre accomplit une tâche individuelle. Ce mode de structure se retrouve souvent dans les organisations modernes où les gestionnaires veulent les avantages du travail en équipe tout en gardant une gestion directe sur les comportements. Toutefois, cela demeure impossible à réaliser, il faut, soit concevoir une équipe, soit un travail individuel (Hackman, 2002). Afin de pouvoir déterminer, avec justesse, la signification d'une équipe, une image claire devrait être établie. Plusieurs théoriciens ont tenté de trouver une vision précise et complète de ce concept. Malheureusement, aucun consensus sur ce qu'est une équipe n'a pu être généré dans la littérature comme les travaux qui suivent l'indiquent:

- **Deutsch (1973)**

Dans son ouvrage, Deutsch utilise les concepts d'équipe et de groupe de façon permutable et identifie sept critères qui permettent de les définir. Donc, un groupe est constitué de deux personnes ou plus qui :

1. ont une ou plusieurs caractéristiques en commun;
2. se perçoivent comme formant une entité distincte;

3. sont conscientes de leur interdépendance au niveau de leurs objectifs et de leurs intérêts;
4. interagissent les unes avec les autres;
5. poursuivent leurs buts ensemble;
6. lorsqu'elles se retrouvent dans un groupe qui perdure dans le temps, les personnes qui sont membres de ce groupe peuvent établir un ensemble de normes pour régulariser et guider leurs interactions;
7. lorsqu'elles se retrouvent dans un groupe qui perdure dans le temps, les membres de ce groupe ont la possibilité de développer un ensemble de règles qui identifie chacune des activités ainsi que les obligations et les droits qui s'y rattachent.

Les trois premiers critères incarnent la définition d'un «quasi-groupe», les cinq premiers permettent de définir un «groupe fonctionnel» et les sept critères sont réservés au «groupe organisé».

○ **Larson et Lafasto (1989)**

Larson et Lafasto (1989) quant à eux ont défini une équipe comme deux ou plusieurs personnes qui ont un objectif de performance spécifique ou un but reconnu à atteindre. Pour atteindre ce but ou cet objectif, une coordination parmi les membres est requise. Cette définition élimine beaucoup de groupes qui sont habituellement prénommés des équipes.

○ **Katzenbach & Smith (1993)**

Une équipe est plus qu'un simple groupe de travail. Celle-ci est constituée d'un nombre restreint de personnes de compétences complémentaires qui s'engagent dans un projet et des objectifs communs, adoptent une démarche collective et se considèrent solidairement responsables.

○ **Guzzo (1995)**

Pour lui, une équipe représente une unité grégaire déterminée et délimitée qui se voit confier un travail à accomplir dans un système social plus vaste. Une équipe qui se retrouve à l'intérieur d'une organisation possède ses propres frontières, des membres identifiables ainsi qu'une tâche à exécuter de façon interdépendante.

○ **Johnson et Johnson (1997)**

D'après ces auteurs, ce ne sont pas tous les ensembles de personnes qui peuvent être considérés comme des équipes. Selon eux, une équipe se définit comme deux individus ou plus qui interagissent en présence d'autres individus, chacun d'eux a conscience qu'ils sont membres de l'équipe et qui sont leurs coéquipiers. Également, chacun des membres est conscient qu'une interdépendance positive est nécessaire pour atteindre les buts mutuels.

Cette vision résulte d'une intégration faite par les chercheurs des définitions existantes ce qui permet d'avoir une image plus complète et juste de ce concept.

- **Levi (2001)**

Une équipe, pour cet auteur, signifie plus qu'un groupe. Les éléments importants à considérer qui permettent de différencier une équipe d'un groupe sont l'importance d'avoir un projet commun ainsi que la responsabilité sentie et partagée entre tous les membres.

- **Hackman (2002)**

Pour cet auteur, il est impératif de distinguer les réelles équipes d'un ensemble de personnes. Pour ce faire, il a identifié quatre facteurs à considérer. Une réelle équipe doit avoir une tâche d'équipe, des frontières claires, une idée précise de l'autorité qu'elle possède pour le travail à accomplir ainsi qu'avoir une stabilité au niveau des membres pour une période de temps raisonnable.

- **West (2004)**

Une équipe de travail pour West (2004) est un groupe de personnes qui évolue dans une organisation et accomplit une tâche dans l'optique d'atteindre les buts de cette même organisation. Une équipe possède un objectif commun et partagé et possède l'autorité, l'autonomie et les ressources nécessaires pour atteindre cet objectif d'équipe.

Les définitions précédentes dépeignent le portrait de l'évolution du concept. De façon générale, ces dernières sont semblables sur certains points : l'interdépendance dans l'exécution, l'établissement d'un but commun à atteindre ainsi que le partage d'une responsabilité individuelle et collective face aux résultats à réaliser. Autour de ces éléments centraux gravitent d'autres plus secondaires établis en fonction des différentes études des chercheurs.

La question de départ portait sur l'existence ou pas d'une divergence entre ces deux expressions. À la lumière des énoncés précédents, seulement quelques théoriciens (Katzenbach et Smith, 1993) distinguent les groupes de travail des équipes de travail. Cette position ne s'est montrée ni constante, ni largement détectée, ni très exploitée (Sundstrom et al., 2000 ; Cohen et Bailey, 1997). Pour les autres auteurs (Guzzo, 1995 ; Guzzo et Dickson, 1996 ; Cohen et Bailey, 1997 ; Sundstrom et al., 2000 ; Levi, 2001) les mots équipe et groupe peuvent être utilisés de façon interchangeable. Cette approche reconnaît qu'il y a une certaine nuance entre les deux mais pas de divergences fondamentales. De façon générale, la littérature populaire en gestion a tendance à avoir recours au mot équipe et la littérature académique

préfère employer le mot groupe. Quoi qu'il en soit, les chercheurs et les écrits ne donnent pas lieu à une unanimité et une clarté absolue en ce qui concerne la division du concept d'équipe et de groupe. Ceci équivaut à dire qu'il n'y a pas de ligne définie entre un groupe et une équipe. C'est pourquoi les termes équipe et groupe seront interchangeables dans cette étude.

2.2.1.2. Définition adoptée pour cette recherche

Jusqu'à présent, nous avons vu la différence entre les groupes et les équipes ainsi qu'un nombre considérable de définitions. À ce stade-ci, il faut quantifier ou exprimer concrètement ce que nous considérons comme une équipe pour ce travail. Pour qu'un ensemble de personnes puisse être considéré comme une équipe de travail réelle, il doit satisfaire quatre critères (Hackman, 2002) :

1. Une tâche d'équipe

- a. Les gens doivent travailler ensemble pour produire un service, un produit ou une décision.
- b. Les membres de l'équipe sont collectivement responsables pour les résultats.

2. Des frontières claires

- a. Détenir des frontières claires signifie que les membres de l'équipe sont connus et reconnus comme tels.

3. Clarifier l'autorité que l'équipe possède pour leur processus de travail

- a. Il est important de déterminer de façon explicite et claire l'autorité que détient une équipe.
- b. Il existe quatre fonctions à réaliser pour toute unité organisationnelle qui a un travail à accomplir. Celles-ci peuvent être opérées par le gestionnaire ou l'équipe :
 - i. Exécuter le travail
 - ii. Gérer et contrôler le processus de travail et les progrès du groupe.
 - iii. Structurer l'équipe et son contexte organisationnel.
 - iv. Déterminer la direction générale.

4. Avoir une stabilité au niveau des membres pour une période de temps raisonnable

- a. Les équipes avec des membres stables performant mieux.
- b. La détermination de la stabilité raisonnable peut s'avérer cependant très suggestive.

2.2.2. Types d'équipe

Les taxonomies d'équipe se retrouvent en abondance dans la littérature. Ce phénomène peut se justifier par la présence d'un grand nombre de différents modèles d'équipe dans les organisations (Levi, 2001). En effet, les groupes, dans les entreprises, peuvent varier en fonction de leur niveau d'autorité, de leur degré d'autonomie, de la tâche à accomplir, de la durée de leur mandat, de leur composition et de plusieurs autres éléments. De plus, la création d'une équipe peut prendre racine dans une variété impressionnante de problèmes organisationnels ce qui rend encore plus large l'éventail des catégories (Esquivel et Kleiner, 1997). De plus, certaines entreprises choisissent d'avoir une organisation qui se base sur l'équipe comme unité de composition et d'autres préfèrent utiliser les équipes de façon parallèle à la structure existante.

Durant les 50 dernières années, plusieurs classifications ont été établies par les chercheurs et les praticiens de plusieurs disciplines. À l'origine, les modèles dépeignaient les types de groupes en se basant sur la sorte et le contenu des tâches. Plus récemment, l'effort de classification s'est déroulé davantage autour d'une taxonomie représentative des équipes qui émergent réellement en entreprise et de leurs fonctions (Devine, 2002). C'est alors qu'une multitude d'auteurs ont proposé leur propre vision du nombre et de la nature des catégories des groupes (Hackman, 1987 ; Mohrman et al., 1995 ; Guzzo et Dickson, 1996 ; Cohen et Bailey, 1997 ; Johnson et Johnson, 1997 ; Sundstrom et al., 2000 ; Devine, 2002 ; West, 2004). De façon générale, ces taxonomies se ressemblent au niveau des grandes catégories sans toutefois être identiques.

Pour ce travail, le modèle Sundstrom et al., (2000) sera utilisé pour définir les équipes étudiées. Étant donné que cette classification s'attarde seulement aux équipes en milieu de travail, elle s'avère être plus pratique, plus manipulable et plus adéquate dans un contexte organisationnel et de recherche. Le modèle de Sundstrom et al., (2000) s'inspire des travaux de Hackman (1990) et de Sundstrom et al. (1990) et présente des similitudes avec celui de Cohen et Bailey (1997). Ce modèle se distingue en six types d'équipe. Ces six catégories représentent les équipes les plus étudiées et les plus retrouvées en entreprises :

1. Les groupes de production

- a. Ils regroupent des employés de première ligne et produisent des résultats tangibles.

- b. Plus récemment, une forme alternative de ce type de groupes est apparue. Appelée de différentes façons : groupe semi-autonome ou équipes autonomes ; leur but est d'améliorer la qualité et la productivité (Cohen et Bailey, 1997).

2. Les groupes de services

- a. Les personnes qui appartiennent à ce type d'équipe font plusieurs transactions de façon répétée à chaque jour avec le consommateur.
- b. Comme des équipes de vente, de service à la clientèle, de soutien, d'agent de bord ou d'entretien.

3. Les équipes de gestion

- a. Elles se composent des gestionnaires de chaque unité tels que les vice-présidents marketing, production, etc. (Cohen et Bailey, 1997).
- b. Elles se retrouvent habituellement au sommet de l'organigramme, établissent les stratégies de la firme et gèrent sa performance (Cohen et Bailey, 1997).

4. Les équipes de projet

- a. Ce type d'équipe est spécialisé et possède comme mandat de réaliser un projet dont l'horizon temporel est défini et limité. À la fin, les membres se séparent (Sundstrom et al., 2000) ou amorcent un autre projet (Cohen et Bailey, 1997).
- b. Généralement, elles sont multidisciplinaires ce qui procure une bonne quantité de connaissances différentes ainsi qu'une expérience variée et spécialisée (Cohen et Bailey, 1997).

5. Les groupes actions et performance

- a. Ce sont des groupes composés des membres qui sont experts dans leur domaine. Le but de l'équipe est d'effectuer des travaux complexes avec un temps limite dans un environnement exigeant et stimulant.
- b. On peut penser à des équipes de négociateurs, de pompiers, de chirurgiens ou encore des équipes de sports professionnels.

6. Les groupes consultatifs

- a. Aussi appelés groupes parallèles, ce sont des groupes temporaires en parallèle avec la structure formelle de l'organisation qui ont comme mandat de résoudre les problèmes et améliorer les activités.
- b. On peut penser aux cercles de qualité, à des comités, à des équipes d'amélioration de la qualité, à des groupes d'implication ou de participation des employés et à des groupes de résolution de problème pour illustrer ce que représente un groupe consultatif.

- c. Ces équipes ont généralement de l'autorité limitée et peuvent seulement faire des recommandations aux personnes en position plus haute dans les hiérarchies (Cohen et Bailey, 1997).

2.2.3. Les bénéfices et les inconvénients du travail en équipe

Une des raisons qui explique pourquoi le travail en équipe émerge et perdure en entreprise est, sans aucun doute, sa capacité à procurer une meilleure performance à l'organisation (Tjosvold, 1995 ; Guzzo et Dickson, 1996). Il est vrai que ce mode d'organisation du travail obtient des résultats supérieurs à ceux auxquels parviendraient un regroupement d'individus ayant des postes particuliers et des responsabilités séparées. En effet, le travail en équipe conjugue des compétences et des expériences complémentaires qui permettent à une organisation de mieux réagir aux défis (Katzenbach et Smith, 1993). De plus, les interactions fréquentes et soutenues d'un groupe lui donnent le pouvoir de développer des moyens de communication plus fonctionnels. De cette manière, les membres sont mieux positionnés pour partager l'information et résoudre les problèmes. En optant pour une structure en équipe, l'organisation devient plus flexible, plus souple et plus décentralisée. Ainsi, l'entreprise peut répondre plus adéquatement aux exigences de l'environnement (Katzenbach et Smith, 1993 ; Cohen et Bailey, 1997 ; Esquivel et Kleiner, 1997 ; Levi, 2001 ; West, 2004). Les équipes contribuent aussi à améliorer la créativité, l'innovation et la qualité de l'organisation. Grâce à ces contributions, elles permettent aux organisations de produire et de développer des produits et des services innovateurs, adaptés et de qualité, plus rapidement et à des prix moins élevés (Guzzo, 1995 ; Esquivel et Kleiner, 1997 ; Levi, 2001 ; West, 2004).

Les répercussions positives sur les membres représentent une autre raison qui explique la présence accrue du groupe en entreprise. Travailler conjointement avec plusieurs personnes à l'atteinte d'un but commun solidifie les relations. De toute évidence, lorsqu'une équipe rencontre des obstacles et les surmonte, une confiance mutuelle et un engagement profond s'installent au sein de celle-ci. Parallèlement, cette aventure procure du plaisir aux individus impliqués, mais surtout elle leur donne l'occasion d'évoluer et de se développer au plan personnel. L'équipe génère également un sentiment de sécurité à ses membres (Katzenbach et Smith, 1993). Si une personne la quitte, elle ne met pas en péril les objectifs collectifs puisque le savoir est partagé à l'intérieur de l'unité. Pour toutes ces raisons, les membres qui adhèrent à une équipe se sentent moins stressés et trouvent leur environnement de travail plus agréable (West, 2004). Autrement dit, les groupes aident indirectement les organisations à diminuer le

roulement d'employés et l'absentéisme ainsi qu'à augmenter la satisfaction du personnel, la performance et la qualité de vie au travail (Levi, 2001).

Toutefois, une équipe peut occasionner autant de conséquences négatives que positives pour une organisation. Certains facteurs associés à une équipe provoquent une piètre performance. Les principaux problèmes rencontrés dans un groupe de travail sont le moindre effort d'une partie des membres, une mauvaise résolution de problème, une prise de décision défailante, une baisse de créativité et une pensée de groupe. Ces problèmes peuvent provenir, entre autres, du désir de garder l'harmonie ou de l'incapacité chez certains individus à travailler en équipe (West, 2004) ou encore d'une tâche inadéquate pour ce type de structure. Il est clair que le travail en équipe n'est pas utile dans toutes les situations (Levi, 2001).

Ce n'est pas parce qu'un rassemblement de personnes se nomme équipe que la performance apparaîtra automatiquement. La vie d'un groupe se déroule comme une montagne russe ; les succès et les échecs s'y succèdent (Johnson et Johnson, 1997). Une équipe peut bel et bien réaliser des choses extraordinaires, mais elle peut aussi engendrer des retombées désastreuses. Il faut, alors, prévoir l'énergie, le temps et les mécanismes appropriés afin de mettre en place un environnement adéquat au développement d'une équipe performante. Cependant, avant de savoir comment créer une équipe efficace, il faut être en mesure de définir ce que représente l'efficacité dans un contexte d'équipe.

2.2.4. La notion d'efficacité pour une équipe de travail

Les organisations recherchent des équipes performantes qui permettent d'améliorer l'efficacité de celles-ci (Tjosvold, 1995 ; Guzzo et Dickson, 1996). Par contre, l'équipe peut influencer positivement ou négativement l'efficacité de l'entreprise (Cohen et Bailey, 1997). Comme expliqué précédemment, la performance d'un groupe peut être, à son tour, modifiée favorablement ou défavorablement par un conflit (Jehn, 1997b). La performance représente un facteur critique dans la vie organisationnelle. De ce fait, il est primordial d'être capable de mesurer l'effet que peut avoir un conflit sur les résultats d'une équipe et il est aussi important d'être en position d'évaluer le degré d'efficacité des groupes. Cependant, pour y arriver, il faut définir le concept de performance dans un environnement d'équipe. Les recherches à ce sujet ont utilisé une variété de mesures. Malgré un grand nombre d'études sur l'efficacité d'un groupe, ce concept demeure complexe à déterminer (Levi, 2001).

Le concept de succès d'une équipe peut être considéré de différentes façons. Des chercheurs traitent cette notion comme un critère global et large comme l'efficacité et la performance. D'autres ont recours à des caractéristiques spécifiques pour illustrer ce principe, tels les comportements particuliers des membres et, par exemple, la satisfaction, les attitudes et les perceptions ainsi que la cohésion, l'intégration sociale et la communication. Toutefois, un certain danger existe lorsqu'on adopte une vision trop simpliste. Les facteurs considérés étant peu élaborés peuvent mener à une analyse erronée des éléments importants en lien avec la performance (Levi, 2001).

Sundstrom et al. (2000) ont étudié 90 textes qui affichaient comme thème principal l'efficacité des équipes. Presque la moitié des études recensées fait usage d'un critère global comme la performance, l'efficacité, la productivité ou le succès et ils ont pris soin de les définir plus précisément au cours de leurs travaux. La performance représente le paradigme le plus commun ; il apparaît dans le quart des articles répertoriés. Le principe d'efficacité s'emploie davantage dans un contexte de service. Il est important de noter que ces deux notions ne sont pas perçues de façon similaire par tous les scientifiques. Certains les voient comme des termes substituables et d'autres prétendent que l'efficacité évoque un concept plus vaste. Plusieurs experts sont d'accord pour dire que l'efficacité inclut plus d'éléments que la performance, sans être cependant très clairs et concrets (Sundstrom et al., 1990). Étant donné cette situation, la performance et l'efficacité seront des concepts équivalents pour cette recherche.

L'efficacité peut être évaluée quantitativement à l'aide de critères précis. Hackman (1987, p.323) suggère l'utilisation de trois critères pour juger de la performance d'une équipe :

1. Le produit ou le service final du groupe doit répondre aux exigences de la personne qui reçoit celui-ci ou qui l'évalue.

- La performance peut se définir qualitativement et quantitativement. Par exemple, la productivité, le temps de réponse, la qualité, la satisfaction du consommateur et l'innovation (Cohen et Bailey, 1997). Mais les critères d'efficacité ne sont pas nécessairement si simples pour certaines équipes. Il n'y a pas non plus toujours une mesure numérique unidimensionnelle qui indique si le groupe a atteint les objectifs ou pas (Hackman, 2002).
- Le privilège d'évaluer le produit final revient au client. En fonction de la conception de ses besoins et de ses objectifs, il jugera le travail final du groupe

(Hackman, 2002). Donc, si un groupe génère un produit qui est entièrement refusé par le client, il serait difficile de dire que l'équipe a été efficace (Hackman et Walton, 1986).

2. Le processus social utilisé pour réaliser le travail doit maintenir et rehausser la capacité des membres à travailler ensemble dans le futur.

- Plus le temps avance, plus les membres se connaissent entre eux ; ils savent les forces et les faiblesses de chacun. Ils deviennent aussi très habiles à coordonner leurs activités, à anticiper les gestes des autres et à y répondre adéquatement (Hackman, 2002).
- Une équipe efficace travaille de façon à partager un engagement et des habiletés collectives ainsi qu'à aménager des stratégies appropriées reliées à leurs fonctions. Les membres sont aussi capables de revoir et de réviser périodiquement l'accomplissement de leur travail et d'en extraire une expérience (Hackman, 2002).

3. L'expérience de groupe doit davantage satisfaire que frustrer les besoins personnels des membres du groupe.

- En fait, ce critère représente le degré auquel l'expérience du groupe contribue à la croissance et au bien-être personnel des membres de l'équipe (Hackman et Walton, 1986).
- Le travail en équipe devrait aider à améliorer les habiletés interpersonnelles et les habiletés sociales (Katzenbach et Smith, 1993 ; Levi, 2001). Cette structure constitue également un merveilleux site d'apprentissage pour élargir ses connaissances, pour acquérir de nouvelles habiletés, pour explorer d'autres perspectives (Hackman, 2002). Ces avantages sont perçus seulement lorsque le travail en équipe est positif (Levi, 2001).
- C'est pourquoi si l'impact de l'expérience du groupe est plus négatif que positif au niveau de l'apprentissage et de la satisfaction, le groupe est perçu comme inefficace (Hackman, 2002).

Ces trois critères sont nécessaires pour qu'un groupe soit jugé efficace. Il faut donc que les résultats soient estimés acceptables par les personnes qui les reçoivent, que le groupe demeure viable et que les membres considèrent l'expérience satisfaisante (Hackman, 1987). Néanmoins, le poids de ces critères peut changer selon les objectifs de l'équipe. Lorsqu'un

groupe possède une mission à court terme pour un but défini, l'ampleur sera placée davantage sur le premier point. Par contre, si une équipe est constituée pour permettre aux membres d'acquérir des compétences, d'apprendre, de se connaître et de former une union solide l'emphase sera mise sur le deuxième et le troisième critère lors de l'évaluation de la performance (Hackman et Walton, 1986).

De plus, lorsqu'une équipe est évaluée comme étant inefficace, cela signifie qu'un des critères n'est pas atteint. L'atteinte de ces critères peut rencontrer certains obstacles ou encore être encouragée par certaines situations. À titre d'exemple, le conflit peut agir sur l'une ou l'autre des composantes pour bonifier ou détériorer la performance. L'équipe doit donc continuellement gérer à travers les trois critères pour être performante, elle ne doit pas seulement se concentrer sur un élément (Hackman, 2002). Le fait d'avoir déterminé explicitement des mesures de performance permet aux équipes d'établir des standards et de gérer en fonction de ces derniers. Lorsque les gens ont à prendre des décisions, ils peuvent envisager les effets possibles de celles-ci sur les critères de performance donc sur l'efficacité du groupe. De cette façon, des conséquences fâcheuses et indésirables peuvent être évitées (Hackman, 2002).

Ce modèle de Hackman (1987) en a inspiré plus d'un : Sundstrom et al., 1990 ; Guzzo et Dickson, 1996 ; Cohen et Bailey, 1997 ; Jehn et Chatman, 2000 ; Hackman, 2002 ; Thompson, 2004. Ces auteurs ont, soit repris intégralement les trois critères, soit apporté quelques changements aux points originaux, soit s'en servent comme base pour créer leurs propres critères. Une fois ces critères connus et intégrés à la vie d'une équipe, l'efficacité peut être évaluée.

2.2.5. Les conditions d'efficacité d'une équipe

Sans un but clair, une équipe ne peut être efficace. Toutefois, ce n'est pas seulement un but clair qui garantit le succès d'une équipe. Dans les faits, le concept de performance possède plusieurs dimensions, d'où son caractère multidimensionnel. L'efficacité d'une équipe englobe et intègre donc autant les dynamiques internes que les relations externes de celle-ci dans l'organisation (Sundstrom et al., 1990 ; Thompson, 2004).

Plusieurs recherches et études ont tenté d'identifier les variables pouvant expliquer l'efficacité dans une équipe. Un grand nombre de modèles a été mis de l'avant dans le but de délimiter le

plus fidèlement possible les facteurs de succès d'un groupe et, ainsi, définir les conditions qui permettent de mettre sur pied une équipe performante. Traditionnellement, la pensée de cause à effet était en vigueur dans l'esprit des scientifiques en matière d'influence de l'efficacité (Hackman et Walton, 1986 ; Devine, 2002). Cette vision semble être inadéquate puisque les forces qui agissent sur l'efficacité ne s'identifient pas facilement et n'apparaissent pas séparément. Dans la pratique, les éléments qui déteignent sur la performance des équipes constituent un enchevêtrement complexe de choses réelles et perçues. Les groupes développent leurs propres versions de la réalité et se comportent en fonction de l'environnement qu'ils ont créé. C'est pour toutes ces raisons que le schéma traditionnel de cause à effet a laissé la place à une interprétation multidimensionnelle des propriétés de la performance. Le tableau 2.1 suivant montre les différents modèles que les chercheurs ont dégagés au fil du temps en ce qui concerne les conditions d'efficacité pour une équipe :

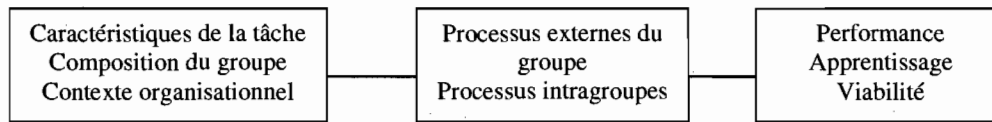
Tableau 2.1 Modèles des conditions d'efficacité d'une équipe

Conditions d'efficacité d'une équipe	Auteurs				
	Hackman (1987)	Larson et Lafasto (1989)	Guzzo et Dickson (1996)	Sundstrom et al. (2000)	Levi (2001)
	Structure du groupe	Objectif clair et inspirant	Cohésion	Caractéristiques de la tâche	Composition du groupe
	Contexte organisationnel	Structure axée sur les résultats	Composition du groupe	Composition du groupe	Caractéristiques de la tâche
	Synergie entre les membres	Membres compétents	Leadership	Contexte organisationnel	Processus du groupe
		Engagement unifié	Motivation	Processus externes du groupe	Contexte organisationnel
		Climat de collaboration	Objectifs du groupe	Processus intragroupes	
		Normes d'excellence	Autres		
		Leadership axé sur des principes			
		Soutien externe			

Comme l'indique ce tableau, les recherches sur le terrain ont dégagé plusieurs facteurs potentiellement reliés à l'efficacité. Au cours d'une révision, Sundstrom et al. (2000) ont recensé 90 études qui ont été réalisées durant les dernières décennies et qui portaient sur le sujet de l'efficacité dans les équipes de travail. Cet exercice a permis aux auteurs d'extraire, des informations recueillies, cinq grandes catégories de facteurs ayant une influence sur l'efficacité des groupes : caractéristiques de la tâche, composition du groupe, contexte organisationnel, processus externes du groupe et processus intragroupes. Quoique le tableau montre des modèles avec plus de cinq facteurs et d'autres avec moins de cinq items, les auteurs croient que les distinctions établies par les différents chercheurs se chevauchent avec

les cinq catégories suggérées. En somme, ce modèle suggère que l'efficacité ne dépend pas seulement des membres qui composent l'équipe, mais aussi des caractéristiques des organisations, du type d'équipe et de la nature du travail comme l'illustre la figure 2.3 :

Figure 2.3 Modèle d'une équipe performante



Source : Pépin, 2005, p.27

Les parties suivantes décrivent, avec plus de précision, chacune des cinq grandes catégories de conditions qui permettent d'avoir une équipe qui performe.

2.2.5.1. Caractéristiques de la tâche

Cette première catégorie a été décrite comme suit par Sundstrom et al. (2000) :

« Ce sont les caractéristiques du travail tels que l'équipement, les caractéristiques de la tâche et les relations comme l'autonomie, l'autorité de prendre des décisions, le degré d'autogestion ainsi que les caractéristiques des rôles dans le groupe comme le feedback et l'établissement des objectifs. » (p.56)

Un élément clé dans la productivité d'un groupe est la structure de la tâche. Les processus et les composantes instaurés lors du déroulement des activités mettent en place des conditions facilitantes ou nuisibles à la performance de celui-ci (Hackman et Walton, 1986 ; Hackman, 1987 ; Johnson et Johnson, 1997 ; Hackman, 2002) ; par exemple, il faut que l'organisation fournisse les ressources adéquates à l'équipe tels que l'espace, le temps, les outils et l'argent pour que cette dernière puisse atteindre ses objectifs (Hackman et Walton, 1986 ; Thompson, 2004). De plus, certains attributs de la tâche doivent être considérés minutieusement. Premièrement, le mandat confié à une équipe doit être approprié à ce type d'organisation du travail (Levi, 2001 ; Hackman, 2002 ; West, 2004). Deuxièmement, une interdépendance positive doit être sentie et exigée à l'intérieur de l'équipe (Johnson et Johnson, 1997 ; West, 2004). Troisièmement, un certain degré de liberté doit être laissé aux membres lors de l'accomplissement de la tâche. L'autonomie peut grandement aider ceux-ci à se développer et à performer (Hackman, 2002 ; Stewart, 2006). Cette autonomie peut se retrouver dans la prise

de décision. En effet, les membres d'une équipe devraient avoir la possibilité de décider sur certains points qui les touchent directement puisqu'ils sont souvent les mieux placés pour prendre les meilleures décisions et enclencher les actions requises (Hackman, 2002).

De plus, la performance d'une équipe requiert la connaissance des résultats obtenus par cette dernière, mais aussi par ses membres. Le feed-back représente une belle possibilité pour les individus de s'améliorer au niveau personnel ainsi qu'au niveau collectif (Hackman, 2002). Pour terminer, le succès d'une équipe ne peut être atteint sans l'établissement d'un objectif *clair* (Hackman et Walton, 1986 ; Larson et Lafasto, 1989 ; Yeatts et Hyten, 1998 ; Thompson, 2004 ; West, 2004), *commun* (Katzenbach et Smith, 1993 ; Yeatts et Hyten, 1998 ; Levi, 2001 ; Hackman, 2002), *engageant* (Hackman et Walton, 1986 ; Yeatts et Hyten, 1998) et *motivant* (Hackman, 1987 ; Larson et Lafasto, 1989 ; Levi, 2001 ; Hackman, 2002 ; West, 2004). Ceci fait en sorte que les membres se sentent personnellement et collectivement responsables du résultat de leur travail (Johnson et Johnson, 1997). Dans ces conditions, ils mettront les énergies, les efforts, les talents et les connaissances nécessaires pour accomplir leurs objectifs d'équipe (Hackman, 2002).

2.2.5.2. Composition du groupe

Voici ce que représente cette catégorie mitoyenne pour Sundstrom et al. (2000)

«Le nombre de membres et le mélange de leurs traits (leurs habiletés, leurs personnalités, les caractéristiques démographiques) leurs expertises collectives, leur diversité, leur hétérogénéité et leur stabilité sont considérés comme éléments distinctifs des membres. De plus, la taille de l'équipe en fonction de la nature de la tâche est une autre caractéristique.» (p.56)

L'efficacité d'une équipe dépend beaucoup de sa composition (Stewart, 2006). Une équipe dite efficace compte un nombre de membres plus restreint que les activités reliées à la tâche l'exigent. De cette façon, les responsabilités deviennent plus grandes et plus motivantes. Selon différentes recherches, le nombre adéquat de personnes dans un groupe pour une performance optimale se chiffre entre 6 et 8 membres (Hackman, 2002 ; West, 2004). Ce nombre ne suffit pas à engendrer le succès : les personnes doivent être les bonnes personnes pour le groupe c'est-à-dire qu'elles doivent posséder les habiletés, les aptitudes, l'autorité et les connaissances requises pour effectuer la tâche (Larson et Lafasto, 1989 ; Yeatts et Hyten, 1998 ; Levi, 2001). Cette adéquation entre la tâche et les membres doit se faire sur le plan

individuel et de l'équipe. Habituellement, le recrutement des individus à l'intérieur d'un groupe se fait en fonction des compétences techniques ou de l'expérience en lien avec le travail à accomplir. Cependant, l'aspect interpersonnel du travail ne doit pas être négligé. De ce fait, une attention particulière doit être apportée sur la capacité des gens à travailler ensemble et sur la complémentarité des différents traits des membres. Il faut donc trouver le mélange parfait d'expérience, de maturité, d'énergie, de connaissances, d'aptitudes, de détermination et de créativité (Thompson, 2004 ; West, 2004). Enfin, une équipe efficace aura des membres stables, des frontières déterminées ainsi qu'un équilibre au niveau de l'hétérogénéité et de l'homogénéité concernant les habiletés, les caractéristiques démographiques et les personnalités des individus (Hackman, 2002).

2.2.5.3. Contexte organisationnel

Ce troisième regroupement de facteurs d'importance pour une équipe performante se retrouve sous la description suivante dans les écrits de Sundstrom et al. (2000):

«Ce sont les caractéristiques de l'organisation qui accueillent le groupe. L'organisation affecte le groupe de plusieurs façons tels que la formation, le système de récompense, les mesures, les systèmes d'information et de facilitation. Il y aussi l'environnement externe tels que l'industrie, le marché, les technologies et les pratiques des superviseurs.» (p.56)

Une équipe se retrouve, la plupart du temps, imbriquée dans un système social plus large. Ce système représente le contexte dans lequel l'équipe effectue ses tâches et accomplit ses objectifs (Guzzo et Dickson, 1996). C'est pourquoi elle ne peut être imperméable aux acteurs et aux éléments qui l'entourent, donc à l'environnement organisationnel (Guzzo, 1995 ; Guzzo et Dickson, 1996 ; Lafasto et Larson, 2001 ; Levi, 2001). En conséquence, le groupe devient tributaire du support que lui offre l'organisation (Hackman et Walton, 1986 ; Hackman, 1987 ; Hackman, 2002 ; Thompson, 2004). Cette quantité de support dépend de la culture et de la vision de l'organisation en cette matière (Larson et Lafasto, 1989) ainsi qu'à la collaboration et au travail en équipe (Lafasto et Larson, 2001 ; Levi, 2001). Les répercussions de la présence de ce soutien se manifestent dans les ressources allouées, les encouragements, la reconnaissance (Larson et Lafasto, 1989) et les récompenses adaptées au travail en équipe (Hackman et Walton, 1986 ; Yeatts et Hyten, 1998). Un soutien adéquat devient donc un élément important qui conduit à l'efficacité ou l'inefficacité de l'équipe.

L'organisation doit aussi offrir de l'information utile pour guider tous les membres à évaluer les différentes situations puis à adopter les stratégies et les comportements les plus appropriés (Hackman et Walton, 1986 ; Katzenbach et Smith, 1993 ; Yeatts et Hyten, 1998 ; Lafasto et Larson, 2001). Les pratiques de formation peuvent aussi influencer l'équipe et leur performance. L'organisation se charge généralement des ressources humaines pour l'ensemble de l'entreprise. Cette dernière doit proposer des enseignements adaptés aux besoins particuliers des membres ou encore, elle doit mettre à leur disposition l'expertise de personnes-ressources (Hackman, 1987). Les apprentissages doivent permettre de développer autant les habiletés personnelles que les habiletés du travail en équipe (Hackman et Walton, 1986).

La deuxième partie de la définition concerne l'environnement externe à l'équipe et son organisation. Une impressionnante liste de facteurs regroupant notamment le secteur d'activité, le marché et les technologies peuvent influencer l'efficacité de l'équipe positivement ou négativement (Sundstrom et al., 1990 ; Cohen et Bailey, 1997).

2.2.5.4. Processus externes du groupe

Les processus externes du groupe se définissent ainsi :

«Les interactions avec les pairs, les gestionnaires, les fournisseurs et les consommateurs associés avec des variables telles que l'intégration, la communication et la coordination. » (Sundstrom et al., 2000, p.57)

Cette quatrième catégorie est moins approfondie et expliquée dans les diverses théories. Bien entendu, les liens avec les éléments, les groupes ou les individus à l'extérieur de l'équipe ont des répercussions sur l'efficacité de celle-ci. Habituellement, de bonnes relations avec les différentes entités conduisent à une performance satisfaisante du groupe. L'ouverture et la fermeture de l'équipe à l'égard des autres acteurs peuvent aussi avoir des impacts sur le succès (Sundstrom et al., 1990).

2.2.5.5. Processus intragroupes

Pour clore ce modèle, Sundstrom et al. (2000) abordent le thème des processus intragroupes. Ces derniers définissent cette catégorie comme suit:

«Les interactions et les relations parmi les membres du groupe tels que la communication, la coordination, les conflits, la collaboration. Les relations entre

les membres incluent les statuts, les rôles et les caractéristiques du groupe telles que la cohésion, l'intégration, l'efficacité collective, la coordination et les normes du groupe. Les processus intragroupes révèlent aussi la structure du groupe. Pour les leaders qui font partie du groupe, les processus internes incluent les comportements et les rôles de ces derniers tels que l'établissement des objectifs et l'invitation au feed-back.» (p.56)

Un réseau de relations problématiques représente une des raisons les plus communes pour expliquer l'échec d'une équipe à réaliser son plein potentiel (Lafasto et Larson, 2001). L'important n'est pas d'avoir des joueurs qui sont individuellement bons mais bien d'avoir des joueurs qui sont habités par une chimie et qui travaillent bien ensemble (Larson et Lafasto, 1989 ; Lafasto et Larson, 2001 ; West, 2004). Dans le cas où le travail en équipe se déroule avec brio, une synergie sera produite et, par le fait même, des résultats exceptionnels seront engendrés (Hackman, 1987 ; Larson et Lafasto, 1989). Il est vrai que la dynamique interne d'un groupe constitue un concept complexe (Lafasto et Larson, 2001). Toutefois, une équipe peut réellement bénéficier d'un réseau relationnel sain et, par conséquent, être efficace dans son travail.

Afin d'encourager des relations positives dans l'équipe, certains éléments doivent être introduits et d'autres éliminés. Le feed-back doit être intégré aux tâches dans le but d'évaluer les individus et les résultats collectifs et, par le fait même, favoriser le bien-être relationnel (Larson et Lafasto, 1989 ; Lafasto et Larson, 2001). La communication ouverte, précise et bidirectionnelle est un autre moyen pour aider à établir et maintenir des interactions saines (Johnson et Johnson, 1997 ; Thompson, 2004). La gestion des conflits permet aussi de conserver un climat d'équipe positif et de surmonter les obstacles qui pourraient nuire à la bonne entente (De Dreu et al., 2001). Collaborer à l'intérieur du groupe permet également de promouvoir la satisfaction relationnelle. La collaboration se base souvent sur un sentiment de confiance : la confiance devient donc un atout majeur dans la construction d'une qualité de vie épanouissante (Larson et Lafasto, 1989). Les normes sont les règles implicites ou explicites établies par le groupe pour régulariser les comportements des membres (Johnson et Johnson, 1997 ; Levi, 2001 ; Thompson, 2004). Les normes peuvent contribuer à créer un code de conduite qui favorise les interactions, qui diminue les conflits destructeurs et, du même coup, aide les membres à rester concentrés sur la tâche à accomplir (Katzenbach et Smith, 1993 ; Hackman, 2002). Pour atteindre les objectifs de l'équipe, il faut avoir une

structure appropriée et élaborée en fonction des résultats. L'état des relations entre les membres peut être grandement influencé par cette adéquation entre la structure et les objectifs ainsi que par la clarté des rôles et des responsabilités définis dans cette structure (Larson et Lafasto, 1989). Et enfin, les relations sont influencées positivement par un leader qui exerce un leadership axé sur des principes. Un de ces principes pourrait être par exemple de ne jamais laisser s'aggraver un conflit dans l'équipe (Larson et Lafasto, 1989).

Ces cinq catégories décrivent les conditions qui permettent de mettre sur pied une équipe efficace de travail. Cependant, ce modèle n'est pas une formule magique à reproduire fidèlement en entreprise. Toutes les équipes sont différentes, ce qui fait que les conditions gagnantes sont uniques et spécifiques pour chacune (Hackman et Walton, 1986 ; Sundstrom et al., 1990 ; Devine, 2002). La route du succès ou de l'échec s'avère donc propre à chacune (Hackman et Walton, 1986). Par contre, ces connaissances représentent la base pour comprendre la dynamique des groupes et le lien avec l'efficacité.

2.2.6. La dynamique interne, les conflits et l'efficacité

Comme le modèle précédent l'a démontré, l'efficacité d'une équipe implique des conditions en lien avec des éléments internes et externes au groupe. Conséquemment, une attention particulière doit être portée autant à la dynamique externe qu'à la dynamique interne. Néanmoins, les gens se concentrent davantage sur les caractéristiques de la tâche ou le contexte organisationnel pour gérer la performance d'un groupe (West, 2004). Cependant, il ne faut pas oublier que le système interne ne se compose pas seulement de la tâche mais bien aussi des personnes et des relations (Thompson, 2004). L'efficacité d'une équipe comporte une dimension relationnelle et émotionnelle prononcée et considérable puisque cette dernière est le théâtre d'un nombre incroyable de relations et, ce, de façon continue (Lafasto et Larson, 2001). Celles-ci peuvent être bienfaisantes mais peuvent aussi être néfastes pour l'équipe et ses membres. Selon Lafasto et Larson (2001), la situation qui représente le plus grand défi pour les membres d'un groupe est la gestion des conflits interpersonnels.

La majeure partie des équipes qui atteignent des résultats supérieurs sont celles qui possèdent une dynamique interne constructive et positive (Larson et Lafasto, 1989). Par contre, le contraire est aussi vrai. En effet, sur papier, une équipe peut être remplie de promesses mais il suffit des relations inefficaces pour que le succès s'en ressente (Lafasto et Larson, 2001). Il existe plusieurs forces et situations qui peuvent brouiller les émotions et les relations dans le

groupe. Il s'en suit une variété de comportements qui interfèrent ou qui viennent compromettre le bon fonctionnement de l'équipe (Schein, 1982 ; Levi, 2001 ; West, 2004). Les groupes et les membres préfèrent ignorer le problème puisqu'ils souhaitent ardemment le voir disparaître. Une telle manière d'agir comporte sa part de risque pour l'accomplissement de la tâche ainsi que pour l'apprentissage et la croissance des individus (Schein, 1982 ; Lafasto et Larson, 2001).

Le groupe représente une forme d'organisation du travail potentiellement productive pour les organisations. Cependant, l'ingrédient qui permet de bénéficier des avantages de cette structure est la collaboration vue comme des relations positives entre les membres (Larson et Lafasto, 1989 ; Katzenbach et Smith, 1993 ; Johnson et Johnson, 1997 ; Lafasto et Larson, 2001). Comme les conflits relationnels ont doublé dans les dernières années (Lafasto et Larson, 2001), l'urgence d'avoir des relations saines dans un groupe augmente. L'interaction positive dans un groupe permet aux membres d'identifier les désagréments qui surviennent et de les régler. Une relation affective avantageuse permet aux membres de comprendre, de s'exprimer et de grandir (Lafasto et Larson, 2001). Une équipe qui possède une dynamique interne empreinte de collaboration, d'ouverture, de compréhension et de satisfaction est une équipe efficace qui possède un climat propice à la réalisation de ses tâches (Levi, 2001).

Cependant, tout comme Rome ne s'est pas bâtie en une journée, la dynamique d'une équipe ne se construit pas et ne se maintient pas sans effort. C'est un mandat de longue durée rempli d'embûches, de découragement, de victoires et de fierté. Pour y arriver, les individus et les groupes peuvent se doter de compétences et d'outils pour faciliter des interactions constructives et satisfaisantes. Certaines compétences, connaissances et habiletés (CCH) peuvent aider les personnes lors d'un travail collectif (Cannon-Bowers et al, 1995).

Différents auteurs, tels que Stevens et Campion (1994) ainsi que Cannon-Bowers et al. (1995) ont tenté de déterminer les compétences essentielles pour un travail en équipe efficace. Les travaux de Stevens et Campion (1994) et de Cannon-Bowers et al., (1995) sont des études importantes qui ont permis de dégager les CCH majeures qui soutiennent l'efficacité d'une équipe. Ces deux études comportent certaines similitudes et différences au niveau des CCH essentielles. En ce qui concerne les similitudes, ces deux études possèdent une catégorie en commun soit la gestion des conflits dans les équipes. Celle-ci permet à l'équipe de favoriser et de maintenir une dynamique interne saine. Cette compétence bien maîtrisée et utilisée permet

à une équipe et ses membres d'être efficaces et d'avoir un réseau de relations fonctionnelles et satisfaisantes.

2.3. *La gestion des conflits dans les équipes*

Le conflit incarne une des préoccupations fondamentales des organisations contemporaines. Comme mentionné dans la première partie de ce chapitre, le conflit possède un pouvoir destructeur ainsi qu'un pouvoir constructif. Les conflits font partie intégrante du travail en équipe, ils sont naturels et inévitables (Katzenbach et Smith, 1993). Les théoriciens affirment même qu'un certain niveau de conflit doit être généré pour qu'un groupe connaisse le succès (Rahim, 2002). Bien entendu, ces conflits doivent être constructifs pour l'équipe. Ce qui donne ce caractère positif aux conflits, c'est la façon dont ils sont gérés (Deutsch, 1973 ; Tjosvold, 1986 ; Amason, 1996 ; Johnson et Johnson, 1997 ; Tjosvold, 1997 ; De Dreu, 1997 ; Appelbaum et al., 1999 ; De Dreu et Weingart, 2003a ; De Dreu et Weingart, 2003b ; Thompson, 2004 ; Tjosvold et al., 2005). C'est pourquoi, dans le but d'être efficace, une équipe doit développer ses habiletés à résoudre les conflits (Stevens et Campion, 1994 ; Cannon-Bowers, et al., 1995). La gestion des conflits représente donc une tâche centrale pour un groupe (Alper et al., 2000), mais surtout un élément clé pour le succès de celle-ci autant au niveau du bien-être que des résultats (Esquivel et Kleiner, 1997).

En raison de l'importance de la gestion des conflits dans les équipes, la partie qui suit est consacrée à ce sujet. Plus spécialement, différents modèles de gestion des conflits sont présentés, l'efficacité des différentes stratégies est aussi démontrée et le lien qui existe entre la gestion des conflits et les équipes en PME est décrit.

2.3.1. *Définition et historique des modèles de gestion des conflits*

Tout d'abord, il faut définir ce que signifie la gestion des conflits. Pour De Dreu et Weingart (2003a), cela réfère au comportement orienté vers l'intensification, la réduction ou la résolution du conflit. Tandis que pour Rahim (2002), il s'agit d'un besoin de gérer et non pas de résoudre. La gestion des conflits n'implique pas nécessairement la réduction, l'élimination ou la suppression du conflit. C'est plutôt de trouver des stratégies pour diminuer les éléments destructeurs du conflit et augmenter les fonctions constructives et ainsi encourager l'apprentissage et l'efficacité des organisations. Thomas (1992), quant à lui, prétend que la gestion des conflits doit faire en sorte que le conflit reste productif, créatif et utile. En résumé, la gestion d'un conflit représente les intentions stratégiques d'une partie lors d'un épisode

conflictuel. Cette intention stratégique est connue aussi sous les noms d'orientation, d'approche, de style, de stratégie, de comportement et de gestion des conflits (Thomas, 1992). Peu importe le nom, la définition et la vision des auteurs, ce qui compte c'est la connaissance des modèles qui mettent tout d'abord en lumière les différents comportements possibles lorsqu'un épisode conflictuel fait son apparition. À cet égard, le tableau 2.2 qui suit illustre les différents modèles de gestion des conflits proposés par la littérature.

Tableau 2.2 Modèles de gestion des conflits

Modèles	Styles				
	1	2	3	4	5
Deux styles					
Deutsch (1973)	Coopération			Compétition	
Trois styles					
Tjosvold (1986)	Coopération		Évitement	Compétition	
Puntam et Wilson (1992)	Solution-orientation	Non confrontation		Contrôle	
Quatre styles					
Pruitt (1983)	Résolution de problème	Céder	Inaction	Contrainte	
Cinq styles					
Blake et Mouton (1972)	Confrontation	L'accommodation	Évitement	Force	Compromis
Thomas (1976)	Collaboration	L'accommodation	Évitement	Contrainte	Compromis
Rahim (1983)	Intégration	L'accommodation	Évitement	Domination	Compromis

Source : Tiré et adapté de Rahim, 1997, p.63

La façon de gérer les conflits dans les équipes a été étudiée autant en laboratoire que sur le terrain (De Dreu et Van Vianen, 2001). Les premières recherches définissaient les comportements de gestion des conflits en terme d'attributs de personnalités. Graduellement, la vision a changé et l'emphase a été mise davantage sur l'interaction entre la personne et la situation conflictuelle (Knapp et al., 1988). Plusieurs chercheurs ont présenté des travaux sur les styles de gestion des conflits (Rahim et Magner, 1995). Malgré une abondance de modèles en gestion des conflits, la recherche et la théorie tendent à converger vers le concept de *deux dimensions de la gestion* qui provient de l'anglais *dual concern* soumis par Blake et Mouton (1972). Au départ, ce modèle visait à détecter les différents comportements des gestionnaires pour, ensuite, s'appliquer aux autres personnes que les gestionnaires et plus tard, être utilisé pour la gestion des conflits. Cette théorie propose deux dimensions pour classer les modes de gestion des conflits : l'intérêt pour les gens et l'intérêt pour la production (Drory et Ritov, 1997). Chacune de ces dimensions peut se retrouver fortement ou faiblement dans le comportement adopté (De Dreu et al., 2001). C'est ainsi que cinq styles de gestion des

conflits sont créés : la contrainte, l'accommodation, l'évitement, le compromis et la résolution de problème. Ce modèle de Blake et Mouton (1972) a été repris et réinterprété par plusieurs auteurs. Voici maintenant la description de ces différents modèles inspirés par celui de Blake et Mouton (1972):

- *Modèle à deux styles*

Cette représentation de la gestion des conflits tourne autour de deux axes : la coopération et la compétition. Aucune autre stratégie n'est reconnue par cette approche. Cette théorie a été suggérée par Deutsch (1973) et reprise ensuite par Dean Tjosvold dans de nombreuses études. Lorsque la coopération est utilisée comme stratégie de gestion des conflits, le conflit est alors vu comme un problème mutuel. Dans ce contexte, les protagonistes sont persuadés que l'autre partie va tenter de trouver une solution commune et bénéfique pour les deux parties (Alper et al., 2000). À l'opposé, dans les situations où la compétition est envisagée pour gérer le différend, le conflit est considéré comme une confrontation des intérêts ; si une partie connaît du succès, l'autre s'éloigne de son but (Alper et al., 2000). Les fervents de cette théorie suggèrent que la coopération représente un choix plus approprié pour résoudre un conflit. Cependant, les études n'ont pas été en mesure de démontrer une relation positive entre la coopération et la performance. De plus, ce modèle ne peut être mis en pratique facilement, puisque les situations en entreprises ne sont jamais purement coopératives ou compétitives (Rahim, 1997).

- *Modèle à trois styles*

Certains auteurs ont trouvé de façon empirique qu'il y avait trois styles de gestion des conflits (Tjosvold ; 1986). Les bases théoriques de ce modèle sont floues. Pour qu'il soit jugé pertinent, les chercheurs devraient démontrer comment le modèle à trois styles peut influencer les comportements des individus et la gestion en organisation. Jusqu'à aujourd'hui, les recherches n'ont fourni aucune évidence de ce lien (Rahim, 1997).

- *Modèle à quatre styles*

La grande différence de ce modèle, en comparaison avec le modèle à cinq styles, consiste à ne pas considérer le compromis comme une stratégie possible de gestion des conflits. Les quatre autres catégories (l'accommodation, la confrontation, l'évitement et la résolution de problème) quant à elles, sont reconnues. Pour les adeptes de cette approche (Pruitt, 1983; De Dreu, 1997 ; Rahim, 1997), le compromis représente une sous-catégorie de la résolution de

problème. Contrairement au modèle à trois styles, une évidence empirique a été démontrée en laboratoire sur l'existence de quatre styles de gestion des conflits. Ce modèle se base aussi sur deux dimensions soit le désir de satisfaire ses propres besoins, bas ou élevé, soit le désir de satisfaire les besoins des autres, bas ou élevé. Cette théorie soutient aussi que la résolution de problème est la meilleure façon de résoudre le conflit (Rahim, 1997 ; Rahim, 2002).

Malgré le fait que le nombre de styles diffère, les trois théories présentées précédemment possèdent certains éléments en commun. Tout d'abord, elles contestent l'existence du compromis comme une stratégie de gestion des conflits. De plus, elles s'accordent pour dire que la collaboration ou la résolution de problème représente la meilleure option pour régler une situation conflictuelle dans une équipe (Rahim, 1997).

- *Modèle à cinq styles*

Follett en 1926 est la première chercheuse à conceptualiser les stratégies de gestion des conflits en cinq modes distincts. En réalité, elle a trouvé trois façons principales de gérer le conflit : la domination, le compromis et l'intégration ainsi que deux autres plus secondaires : l'évitement et la suppression (Rahim et Magner, 1995 ; Rahim 1997 ; Rahim 2002). Par la suite, Blake et Mouton (1972) ont, eux aussi, soutenu qu'il existait cinq styles de gestion des conflits. Comme exposé antérieurement, cette théorie est développée autour de deux axes : l'intérêt pour les gens et l'intérêt pour la production. Pour la première fois, une grille était disponible pour permettre la classification des différents modes (Rahim et Magner, 1995 ; Rahim 1997). Ensuite, ce modèle fut réinterprété par Thomas (1992). Tout comme les auteurs précédents, la conception de Thomas comporte cinq styles. Par contre, contrairement à Blake et Mouton (1972), les deux axes qui servent d'assises à la création des cinq stratégies sont, non pas l'intérêt pour les gens et l'intérêt pour la production, mais bien le désir de satisfaire ses propres besoins et le désir de satisfaire les besoins des autres (De Dreu, 1997 ; Rahim et Magner, 1995 ; Rahim, 2002).

Tous ces modèles à cinq stratégies de gestion soutiennent qu'il n'y a pas une meilleure façon de régler un conflit. Cette théorie penche davantage vers un modèle de contingence pour expliquer le lien entre le conflit et les stratégies. Un modèle de contingence signifie que chaque situation conflictuelle requiert un mode de gestion différent et adapté (Rahim, 1997 ; Rahim, 2002).

Il est clair qu'aucun consensus sur la taxonomie n'est atteint dans la littérature en ce qui concerne les comportements utilisés lors de conflit à l'intérieur d'un groupe (Van de Vliert et Janssen, 2001). Cependant, tous ces modèles considèrent les stratégies indépendantes les unes des autres et elles sont étudiées séparément (Munduate et al., 1999). De plus, ces différents modèles ont une base commune, la théorie des deux dimensions de Blake et Mouton (1972). Il faut noter que la popularité de cette théorie fait en sorte que celle-ci bénéficie d'un support important au niveau des recherches en laboratoires (De Dreu et al., 2000) ainsi que des études menées en entreprises (Thomas, 1992). Toutes ces investigations ont permis de découvrir et de dégager diverses tendances et certains éléments dominants relatifs aux modèles de gestion des conflits dans les équipes de travail. Premièrement, les recherches effectuées ont permis d'établir que la théorie de Blake et Mouton (1972) est plus appropriée que celle de la compétition et de la coopération de Deutsch (1973) puisqu'elle offre une analyse plus détaillée et complète (De Dreu et al., 2001 ; Tjosvold, Poon et Yu, 2005). Deuxièmement, des chercheurs (Rahim, 1983 ; De Dreu et al., 2001) se sont penchés sur la question à savoir si le compromis représente un style distinct de gestion des conflits. Une réponse affirmative a été établie empiriquement par ces chercheurs. Donc, on peut conclure que le compromis constitue une stratégie à part entière pour résoudre une impasse. Par la même occasion, le modèle à cinq composantes devient plus approprié pour une gestion efficace des conflits (Rahim, 1997). Celui-ci donne aux équipes plus d'options pour gérer les conflits que ne le font les autres modèles (De Dreu, 1997).

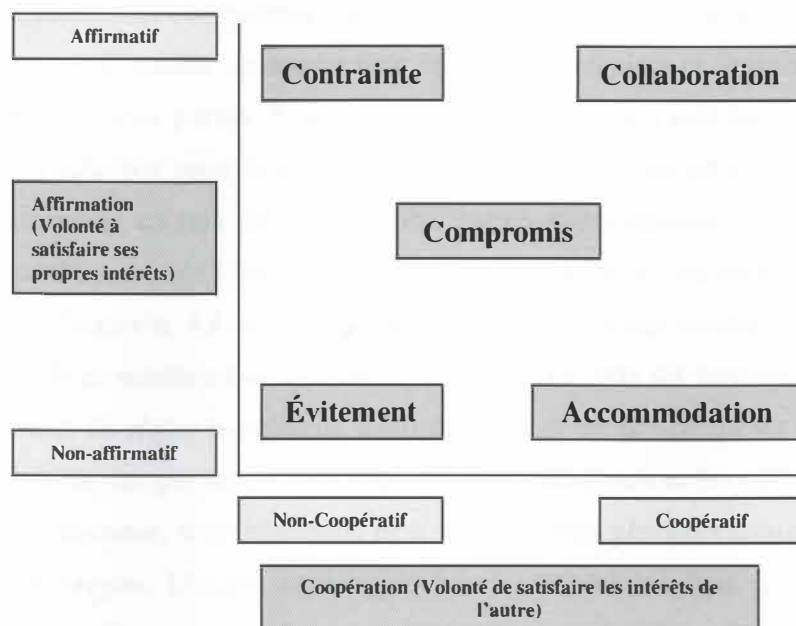
Parfois, il arrive que les parties soient incapables de gérer elles-mêmes le conflit. Elles ont essayé toutes les stratégies décrites ci-haut, mais le conflit est trop intense pour aboutir à un dénouement satisfaisant. Cette situation survient souvent lorsque les équipes ne partagent plus de relations positives pour encourager la coopération. Dans ce cas, la négociation, la médiation ou l'arbitrage peut aider à résoudre les conflits (Levi, 2001). Ces options existent ; par contre elles ne seront pas étudiées dans ce travail.

2.3.2. Le cadre conceptuel : la théorie sur les cinq styles de gestion des conflits

La section précédente a souligné l'existence de plusieurs modèles en matière de gestion des conflits. Le modèle qui sert de cadre conceptuel à ce travail est celui de Thomas (1992). Le cadre conceptuel représente une partie très importante dans cette étude puisqu'elle sert d'assise pour répondre à la question de recherche exposée préalablement : *de quelle manière gère-t-on les conflits dans les équipes de travail dans un contexte de PME?* Ce modèle

s'articule autour de cinq styles de gestion comme le montre la figure 2.4.

Figure 2.4 Styles de gestion des conflits



Source : Thomas, 1992, p.668

Ces cinq catégories sont créées à partir de deux dimensions : la coopération et l'affirmation. La coopération se définit comme la volonté de satisfaire les intérêts de l'autre : elle peut être présente ou pas dans l'intention d'une partie. L'affirmation, ici, signifie la volonté à satisfaire ses propres intérêts ; cette composante peut se retrouver ou pas dans le comportement d'une partie.

Ces styles de gestion des conflits sont distincts les uns des autres et comme l'indique le tableau 2.3, chacun d'entre eux est plus approprié lorsque certaines conditions sont réunies. Par conséquent, ces approches peuvent engendrer une gestion des conflits soit efficace ou soit inefficace en fonction du contexte et du type de conflit. Cette théorie s'inscrit dans la logique de l'approche de contingence.

Si on prend la contrainte, par exemple, cette approche est utile lorsqu'on désire régler rapidement un conflit. Cette stratégie consiste à imposer sa position, car dans la situation on croit que c'est la plus appropriée. La contrainte peut aussi résulter en une gestion inefficace. C'est le cas quand une partie agit en fonction de ses propres intérêts sans porter attention à

ceux des autres. L'évitement peut aussi s'avérer être une stratégie gagnante. Par exemple, on préfère éviter le conflit quand il est nécessaire d'obtenir plus de détails sur la situation afin de le régler efficacement. L'évitement revient tout simplement à ignorer le conflit. Cette approche peut être positive comme dans la situation précédente mais peut aussi être néfaste en ignorant le conflit, ce dernier peut prendre de l'ampleur et devenir beaucoup plus dévastateur pour les deux parties. L'accommodation a lieu quand une partie oublie ses propres intérêts pour satisfaire ceux de l'autre partie. Cette approche est adéquate lorsque l'on veut préserver l'harmonie au sein de l'équipe. Par contre, elle comporte une partie de danger, puisqu'en voulant préserver l'harmonie on peut passer parfois à côté de bonnes idées et de possibilités d'amélioration. Le compromis, quant à lui, se définit comme une tentative de résoudre le conflit de manière à ce que chacune des parties cède sur certains points. Cette façon de faire permet de régler la situation conflictuelle tout en préservant les relations. En utilisant cette méthode, les parties ne sont pas totalement satisfaites et le conflit n'est pas totalement géré. Pour terminer, la collaboration peut s'avérer, dans plusieurs épisodes conflictuels, la stratégie à privilégier. Lorsque cette approche est utilisée, les deux parties tentent de trouver une gestion efficace et satisfaisante pour les deux parties en conflit. Il faut avoir du temps et une bonne coopération pour que cette stratégie soit efficace. Alors, dans les situations problématiques où le temps est un élément crucial, le choix de cette méthode n'est pas judicieux. Par contre, si l'enjeu est important que la coopération est présente et que le temps n'est pas limité, la collaboration est, sans aucun doute, la stratégie à adopter (Pépin, 2005).

Il y a un danger de voir ces stratégies trop simplement. Ces stratégies ne restent pas fixes tout au long du conflit. Elles évoluent en fonction des événements, des émotions et des perceptions des parties (Thomas, 1992 ; Johnson et Johnson, 1997). Parallèlement, certains styles peuvent être exercés sans la participation des autres parties engagées dans le conflit. Une personne peut se retirer ou être accommodante sans que les autres soient impliqués, mais elle ne peut pas collaborer, convaincre ou faire des compromis seule (Johnson et Johnson, 1997).

Tableau 2.3 Description et utilité des styles de gestion des conflits

Style	Autres appellations	Descriptions	Conditions propices
Contrainte	Domination, gagnant-perdant et force.	Représente une tentative de faire prévaloir ou gagner sa position pour satisfaire ses propres intérêts au détriment des autres.	-Il est nécessaire d'agir rapidement (situations d'urgence). -Des décisions impopulaires doivent être prises par rapport à des questions importantes. -La question est vitale pour le bien-être de la compagnie et une partie sait que la décision est correcte. -L'une des parties profite de l'attitude conciliante de l'autre partie.
Accommodation	Aplanissement des problèmes et obligation de céder.	Tente de satisfaire les intérêts des autres au détriment de ses propres intérêts, tout le contraire de la contrainte.	-Quand une partie a tort. -Quand l'enjeu est plus important pour l'autre. -Pour accumuler du capital social. -Pour diminuer les pertes lorsqu'une partie échoue. -Quand l'harmonie et la stabilité sont particulièrement importantes. -Quand on veut permettre aux employés d'apprendre de leurs erreurs.
Compromis	Donnant-donnant, séparation des différences et des frais d'un accord,	Désigne un accord entre les deux parties mais ce dernier n'est pas complètement satisfaisant pour les deux parties puisqu'elles doivent concéder certaines choses.	-Quand les objectifs des parties sont importants mais ne justifient pas les coûts associés à l'utilisation de mode plus affirmatif. -Quand les parties ont un pouvoir égal mais sont engagées envers des objectifs mutuellement exclusifs. -Quand il est nécessaire de conclure des ententes temporaires face à des questions complexes. -Quand le temps presse. -Quand la collaboration et la compétition ne sont pas utiles ou n'assurent pas le succès.
Collaboration	Résolution de problème, synergie, confrontation du conflit, intégration et gagnant-gagnant.	Représente une tentative de satisfaire pleinement les intérêts des deux parties et d'accomplir un règlement intégratif.	-Trouver une solution optimale à un problème où les intérêts des deux parties sont trop importants pour faire un compromis. -Quand l'objectif est d'apprendre. -Quand le temps n'est pas un problème. -Il convient d'intégrer les idées de personnes ayant des perspectives différentes. -Il est crucial d'obtenir l'engagement des parties envers la mise en œuvre de la solution. -Il convient de travailler sur les émotions qui ont compromis la relation.
Évitement	Inaction, perdant-perdant, fuite et esquive du problème.	Reflète le désir d'ignorer ou de négliger les intérêts des deux parties.	-L'enjeu est sans importance. -Les chances de satisfaire nos intérêts sont nulles. -Les risques sont trop grands. -Les parties ne veulent pas compromettre leur relation. -Les émotions prennent le dessus sur la raison. -Il est nécessaire d'obtenir plus d'informations pour résoudre le problème. -D'autres peuvent mieux résoudre le problème.

Il peut sembler difficile, a priori, de gérer un conflit (Eisenhardt et al., 1997). Il paraît encore plus ardu de gérer efficacement un conflit. Il n'y a pas de technique simple pour transformer toutes les frustrations en conflit positif (Tjosvold, 1997). La gestion du conflit est très importante, car elle influence fortement les interactions et le déroulement de la tâche qui suit le conflit. La façon dont ce dernier est réglé agit directement sur les pensées, les sentiments des parties (De Dreu, 1997), les résultats de l'équipe et de l'organisation ainsi que le bien-être des membres (De Dreu et al., 2001 ; Tjosvold et al., 2005). C'est pourquoi les conflits qui sont gérés inadéquatement peuvent mener à l'hostilité, à une mauvaise performance et, dans des cas extrêmes, à la dissolution du groupe (Thompson, 2004) ; ce qui entraîne une perte de temps et d'énergie (Johnson et Johnson, 1997). D'un autre côté, si les conflits sont bien gérés, les gens se sentent en confiance les uns avec les autres, se sentent aussi plus efficaces et croient que leurs efforts conjoints seront utiles. Lorsque les gens ont l'impression d'être capables et unis, ils sont plus préparés pour contribuer à leur groupe et à leur organisation. Le succès consolide les relations et l'individualité. Les membres n'ont donc pas d'autres choix que de savoir gérer efficacement les conflits pour qu'une équipe soit performante (Tjosvold, 1986).

2.3.3. La gestion des conflits et l'efficacité de l'équipe

Deux sœurs désiraient avoir une orange, mais malheureusement, il n'y avait qu'une seule orange pour les deux. Elles se querellaient donc à propos de cette orange. Après plusieurs discussions, les sœurs ont décidé de faire un compromis et de séparer l'orange en deux parties égales. Une sœur a pressé sa moitié pour pouvoir boire le jus et, par la suite, elle a jeté sa pelure. L'autre sœur a aussi pressé sa partie mais elle a, par contre, jeté le jus pour conserver la pelure afin de pouvoir la mettre dans le gâteau qu'elle préparait. Évidemment, il aurait été plus approprié de donner tout le jus à la première et la pelure entière à la deuxième. Ce court récit représente une illustration d'une gestion inefficace d'un conflit. Dans cet exemple, un accord satisfaisant aurait pu être atteint par la collaboration entre les deux sœurs mais elles ont préféré utiliser le compromis (Follett, 1940).

Cette histoire illustre bien la différence entre gérer un conflit et gérer efficacement un conflit. Pour qu'une équipe soit performante, elle ne doit pas se contenter de régler les différends, mais bien gérer efficacement ceux-ci. Il existe quatre visions différentes en ce qui concerne l'efficacité des styles de gestion des conflits. Certains auteurs croient qu'il existe une seule façon de gérer un conflit efficacement et constructivement, d'autres préconisent l'approche de

contingence, certains chercheurs se basent sur une perspective de temps pour expliquer le succès d'un style de gestion tandis que d'autres envisagent l'approche par conglomération (Van de Vliert et Janssen, 2001).

- *Une seule façon de gérer efficacement les conflits*

Cette approche conçoit la résolution de problème ou la collaboration comme étant le meilleur moyen de gérer les conflits (Johnson et Johnson, 1997 ; Alper et al., 2000 ; Van de Vliert et Janssen, 2001). Ce principe est soutenu par les modèles à deux, à trois et à quatre styles présentés précédemment. Cette conclusion est atteinte grâce à des recherches qui associent la résolution de problème et la collaboration à une résolution de conflit constructive ainsi qu'à une grande performance organisationnelle (Johnson et Johnson, 1997) et d'équipe (Tjosvold, 1997).

- *L'approche de contingence*

Cette fois-ci, il n'y a pas qu'une unique et bonne façon de gérer les conflits. La collaboration et la résolution de problème ne sont pas considérées comme la meilleure manière de gérer les conflits. Les chercheurs, en accord avec ce principe, croient plutôt que chaque situation conflictuelle doit être gérée avec un style adéquat et spécifique de gestion des conflits. L'approche de contingence aussi appelée approche situationnelle s'avère plus appropriée pour gérer efficacement les conflits (De Dreu, 1997 ; Levi, 2001 ; Van de Vliert et Janssen, 2001 ; Rahim, 2002 ; De Dreu et Weingart, 2003a).

De plus, comme démontré auparavant, le conflit se compose de plusieurs facettes, ce qui produit différents types de conflits, c'est-à-dire des conflits de tâches et de relations. Cette conception du conflit vient renforcer la position du modèle de contingence en suggérant que chaque sorte de conflits requiert un mode de gestion adapté (De Dreu et Weingart, 2003a). Par exemple, les conflits reliés à la tâche nécessitent de la collaboration et devraient être plus affrontés qu'évités tandis que les conflits relationnels ne devraient pas être résolus avec de la collaboration ou de la confrontation, mais plutôt avec l'évitement (De Dreu et Van Vianen, 2001). D'autre part, pour les conflits qui se produisent dans un contexte de tâches plus routinières, la contrainte paraît plus adaptée que la collaboration. Par contre, la collaboration apparaît être la méthode la plus adéquate pour gérer un conflit lié à une tâche qui contient beaucoup d'incertitudes (De Dreu et Weingart, 2003a). Les membres devraient donc apprendre à choisir et à utiliser les cinq styles de gestion en fonction de la situation (Amason,

1996 ; Esquivel et Kleiner, 1997 ; Rahim, 2002). Ainsi, les équipes gèreraient les conflits de façon plus constructive et efficace.

- *La perspective du temps*

Comme les travaux de recherche de Thomas (1992) l'illustrent, la sagesse du court terme peut être la sottise du long terme. L'ombre du futur et l'angoisse du présent préoccupent les membres du groupe au moment de choisir une stratégie de gestion des conflits. Les conséquences de ce choix prennent encore plus d'importance lorsque les interactions de l'équipe sont durables et fréquentes (Johnson et Johnson, 1997). Le temps représente une variable capitale pour considérer l'efficacité des styles de gestion des conflits. Les effets à long terme et à court terme des méthodes employées par les groupes sont critiques pour ces derniers. En effet, certains conflits et réponses à ceux-ci peuvent entraîner des effets positifs à court terme, mais des effets dévastateurs à long terme. Cette situation peut survenir par exemple, lorsque les conflits de tâche et de relations sont reliés l'un et l'autre. Dans cette situation, les membres se concentrent souvent sur la gestion du conflit de tâche. À court terme, cette façon de faire est satisfaisante. Mais dans un horizon de temps plus grand le conflit de relation pourrait prendre plus d'ampleur et engendrer des répercussions négatives plus importantes. Quoique cet aspect semble majeur, peu de chercheurs y ont consacré des efforts de recherche (De Dreu et Van Vianen, 2001).

Malgré le fait que la détermination du court et du long terme puisse sembler arbitraire, il n'en demeure pas moins important pour le succès d'un groupe (De Dreu et Van Vianen, 2001). Le traitement à long terme implique que le choix d'une stratégie se fasse en fonction des impacts possibles dans une perspective de temps plus éloignée que la situation conflictuelle rencontrée. Cette optique permet d'encourager une approche de collaboration pour régler les conflits (Thomas, 1992 ; Johnson et Johnson, 1997 ; Levi, 2001). L'approche à court terme, quant à elle, ne permet pas d'opter pour la collaboration afin de résoudre l'impasse puisque les circonstances ne s'y prêtent pas. Les conditions d'urgence du conflit rendent impossibles une ligne de conduite axée sur la collaboration. C'est pourquoi, à court terme, la stratégie optimale peut entraîner des risques et des coûts au niveau de critères de performance tels que la satisfaction des parties, la qualité des décisions et la justice. Il est donc important de combiner les deux approches pour favoriser la collaboration. Une planification pour les situations pressantes et une stratégie pour construire la confiance des membres doivent être mises sur pied (Thomas, 1992).

- *Une vision de conglomération*

À l'opposé des visions précédentes, certains chercheurs croient que les personnes aux prises avec un conflit utilisent des configurations de styles de gestion des conflits pour résoudre les impasses (Van de Vliert et Janssen, 2001 ; Munduate, et al., 1999). Les gens en conflit ont recours, à différents degrés, à plusieurs modes de gestion et non simplement à un seul type comme suggéré par les autres approches. Cette conception fournit une perspective différente et explore les relations entre les styles. Ces relations donnent plusieurs combinaisons récurrentes. Les recherches produites dans cette perspective montrent que les regroupements de styles sont plus efficaces pour gérer un conflit qu'une méthode unique. Malgré la logique et les résultats établis, peu de chercheurs et d'études ont pris cette tangente (Munduate et al., 1999).

La plupart du temps, lors d'un conflit, ce sont les parties en conflit qui gèrent elles-mêmes cette impasse. Le recours à un modérateur ou un arbitre se fait dans des cas extrêmes. C'est dans cette optique que la gestion des conflits se veut des plus importantes pour l'efficacité d'une équipe. Les habiletés à gérer les conflits rendent les membres plus efficaces. Du même coup, l'organisation devient plus performante, les relations sont plus satisfaisantes, les conflits s'avèrent être plus positifs et les coûts liés aux conflits majeurs sont diminués (Thomas, 1992).

2.3.4. La gestion des conflits et la PME

Depuis les années 80, la PME est devenue un objet croissant de préoccupations déclassant la grande entreprise (GE) qui constituait la figure de proue des années glorieuses (Bernier, 2005). Depuis ce temps, elle n'a pas cessé de croître en importance autant sur le plan économique que dans la vie des gens, des régions et des chercheurs. Habituellement, la PME était vue comme une organisation simple avec un entrepreneur dirigeant, un horizon stratégique court et peu complexe et un espace de fonctionnement local (Lapointe et Yake, 2003). Mais la réalité est maintenant tout autre, les PME vivent dans un système systémique et dynamique. Ces dernières prennent racine dans un monde complexe; elles subissent donc diverses pressions (Jacob, 1993). Dans un contexte où tout est incertitude et complexité, le lot de problèmes et d'éléments perturbateurs du milieu de travail est en croissance. Dorénavant, les pressions du monde moderne se font sentir autant chez l'entrepreneur que dans son entreprise.

La PME est un moteur crucial pour l'économie d'un pays, d'une région et d'une communauté. Elle occupe une place importante dans le paysage québécois. La province compte environ 225 798 PME de moins de 50 employés sur son territoire. Leur présence se fait ressentir davantage dans les régions. Selon les régions, les PME représentent 93 à 98 % de la totalité des entreprises locales. Au cours des 10 dernières années, elles étaient la source de 80 % des nouveaux emplois (Miszczak et Quinty, 2005). Les PME jouent donc un rôle important dans la vie économique, tant au niveau de la valeur ajoutée et de la création des nouveaux emplois que du développement régional (Julien, 2005). En plus d'être très présentes dans l'économie, elles sont souvent innovatrices pour tenir tête à de grands réseaux et bannières de ce monde (De Smet, 2005).

La PME est aussi devenue un champ d'études intéressant pour les chercheurs. Le nombre d'études, de revues, de cours et de colloques portant sur la PME a augmenté depuis les 30 dernières années. Auparavant, la PME était peu explorée par la communauté scientifique. Ce manque d'intérêt prenait racine dans une vision erronée de la PME. D'après Julien (2005), certains chercheurs voyaient la PME comme une GE avec les mêmes fonctionnements et les mêmes théories, la seule différence était la petite taille de celle-ci. Tandis que d'autres croyaient que la PME deviendrait nécessairement une GE ce qui la rendait futile et inintéressante pour les travaux de recherche (Julien, 2005).

Parmi ces recherches et ces études, les chercheurs ont souvent tenté de définir ce que représentait une PME. Cette tâche n'est pas simple puisqu'il existe une vaste hétérogénéité et une grande volatilité au niveau des PME. La généralisation des concepts peut donc s'avérer être une tâche laborieuse. À tout le moins, une différenciation peut être apportée en matière du domaine d'exploitation. Il est simple de séparer les PME manufacturières des PME de services. Par la suite, la définition se corse. Selon Julien (1997), après la consultation de nombreux écrits, une PME se définit sous deux perspectives : quantitative et qualitative.

Pour évaluer le concept de PME de façon quantitative, il faut se baser sur des facteurs qui sont plus faciles à mesurer et à observer comme le chiffre d'affaire et le nombre d'employés. Beaucoup de typologies se basent sur le nombre d'employés pour illustrer la notion de PME. Le tableau 2.4 présente une typologie québécoise qui se base sur le nombre d'employés pour identifier la grandeur des organisations.

Tableau 2.4 Répartition des tailles d'entreprises selon le nombre d'employés

Taille	Artisanales	Petites	Moyennes	Grandes
Québec				
Industrie	0 à 4	5 à 49	50 à 249	250 et plus
Services	0 à 4	5 à 19	20 à 99	100 et plus

Source : Julien, 2005, p.6.

Cependant cette définition des PME comporte certaines faiblesses. En effet, cette typologie diverge selon le pays comme en fait foi le tableau 2.5 qui suit.

Tableau 2.5 Classification des types d'entreprises de différents pays selon leur taille

Pays	Petite	Moyenne	Grande
France	1 à 49	50 à 499	500 et plus
Etats-Unis	1 à 250	251 à 500	501 et plus
Autriche	1 à 9	10 à 100	101 et plus
Grande-Bretagne	1 à 50	51 à 200	201 et plus
Suisse	1 à 20	21 à 100	101 et plus

Source : Julien, 2005, p.7.

En plus des pays, la taille, en fonction du nombre d'employés, peut être différents selon le secteur d'exploitation de l'entreprise. Par exemple, une compagnie de camionnage ayant 50 employés peut être considérée comme une moyenne entreprise. Tandis qu'un bureau de comptables qui compte 50 employés sera considéré comme une entreprise grande. Malgré ces lacunes, ce mode de définition s'avère très pratique pour les gouvernements et les chercheurs. Ces critères peuvent servir pour évaluer les demandes de subventions pour des programmes gouvernementaux et de porte d'entrée pour les chercheurs (Julien, 2005).

Au niveau quantitatif, il y a aussi le lien entre l'entreprise et l'entrepreneur qui doit être analysé. Pour une GE, la séparation entre l'organisation et son dirigeant se produit de façon naturelle. C'est cependant une toute autre histoire lorsqu'on parle de PME puisqu'il n'existe pas de frontière définie entre le commerce et son propriétaire. Une franchise, un dépanneur et un service informatique fourni par un informaticien autonome peuvent être jugés comme étant des PME. C'est pourquoi, la notion juridique de l'indépendance de l'entreprise représente un critère important pour identifier une PME. Ainsi, un établissement contrôlé par une GE n'est

pas une PME. Toutefois, une franchise qui reçoit peu de services et d'ordres de la maison mère peut être considérée comme une PME. Il faut donc étudier chaque situation avec un regard critique (Julien, 2005).

La perspective qualitative, quant à elle, s'avère être plus complexe à évaluer. Cette dernière prend en considération la relation entre l'organisation et son environnement. Cette typologie peut se diviser en quatre groupes : la théorie qui s'appuie sur le type d'origine ou de propriété de l'entreprise, celle qui tient compte des stratégies ou des objectifs de la direction, la théorie qui se base sur le stade de développement et la croissance de l'organisation et celle qui se sert du type de marché ou du secteur dans lequel l'entreprise évolue (Julien, 2005).

Actuellement, la typologie tend à devenir plus globale en incluant plusieurs concepts dans une même définition. C'est le cas de la typologie de la PME innovante, de la PME d'imitation, de la PME de reproduction et de la PME du savoir. Cette classification tient compte de trois duos de facteurs soit l'organisation complexe ou simple et centralisée, soit une organisation de reproduction ou d'innovation, soit un marché mature ou turbulent (Julien, 2005).

Il a été clairement démontré qu'aucun consensus n'a été atteint par les auteurs au sujet de la typologie et de la définition d'une PME (Julien, 1997 ; Julien, 2005). C'est pourquoi une approche plus qualitative pour définir une PME a été retenue pour cette recherche. L'aspect quantitatif n'est pas négligé, car le premier critère observé sera la notion juridique de l'indépendance de l'entreprise. Dans les cas où la notion d'indépendance juridique ne sera pas respectée, le lien entre l'organisation et l'organisme qui la chapeaute sera analysé. Si le lien qui existe est contraignant et que la majorité des décisions ne sont pas prises par l'organisation étudiée, celle-ci ne sera pas incluse dans cette recherche. Par contre, si l'entreprise possède une liberté d'action et de décision, elle pourra faire partie de l'étude.

Dans la littérature, il y a peu de différence établie entre la gestion des conflits en contexte de GE et en contexte PME. L'accent est plutôt mis sur la gestion des conflits dans une perspective d'équipe de travail. L'environnement prédominant dans ces études est l'équipe en elle-même. Certains auteurs, cependant, ont présenté quelques distinctions entre la GE et la PME. C'est le cas d'Amason (1996) qui a effectué ses recherches sur la gestion des conflits en contexte de PME. D'après lui, en choisissant ce type d'organisation, il est plus facile d'identifier les groupes qui en sont réellement ainsi que d'évaluer si les membres travaillent

en étroite collaboration. La dynamique dans les grandes entreprises peut être vraiment différente. Dans un environnement de PME, les membres ont plus de chance de se voir souvent et cela peut influencer la perception de ceux-ci, la richesse de leurs interactions et la façon dont ils gèrent leurs conflits. Katzenbach et Smith (1993) ont eux aussi soulevé des caractéristiques propres au contexte de GE et PME. En effet, les membres d'une équipe qui évoluent dans une GE ont davantage appris à ne pas dire tous les éléments et toutes les pensées qu'ils ont en tête. En plus, dans une grande entreprise très hiérarchisée, les affrontements d'idées entre les subordonnés et les cadres ne sont pas bien accueillis. Tous ces facteurs font en sorte qu'un groupe en contexte de GE ne peut pas avoir le même style de relations et de communication qu'un groupe dans un contexte de PME.

3. Chapitre 3 : Méthodologie

Ce chapitre décrit les aspects méthodologiques de cette recherche sur le terrain. Dans celui-ci, il est question de la méthode de collecte de données retenue pour répondre à la question de recherche ainsi que du processus suivi pour récolter, analyser et interpréter les données. Le profil des participants et des équipes est ensuite présenté, pour terminer avec la démonstration des critères de validité et de fidélité de cette étude.

3.1. *L'objectif de recherche et le choix de la méthode de collecte de données*

La question fondamentale de cette recherche se pose ainsi: *de quelle manière gère-t-on les conflits dans les équipes de travail en contexte de PME?* Cette étude vise donc à approfondir un phénomène complexe et inévitable dans une équipe de travail soit le conflit et sa gestion. Le but de cette recherche est de récolter de l'information provenant des premiers acteurs qui vivent cette situation, c'est-à-dire les membres des équipes. Il ne s'agit pas de vérifier des hypothèses, mais bien d'explorer et de décrire une situation riche et complexe. En d'autres mots, l'objectif de cette étude est d'examiner de façon concrète la gestion des conflits dans les équipes de travail.

Puisque l'étude du conflit peut engendrer certains inconvénients au niveau de la collecte de données, le choix d'une technique appropriée s'avère primordial. En effet, lorsqu'on étudie un sujet comme les conflits où les émotions font partie du processus, la participation d'entreprises et d'employés peut être plus difficile à obtenir. Plusieurs options sont possibles pour récolter de l'information sur les conflits en organisation. C'est le cas d'une approche quantitative à l'aide de questionnaires. Cependant, étant donné l'objet de cette recherche, le taux et la qualité des réponses auraient pu être faibles (Chaisuwan, 1996). L'observation aurait pu être une avenue intéressante mais ce n'est pas une tâche simple que d'observer un conflit. Il fallait donc trouver une méthode de collecte de données qui permettait de récolter discrètement de l'information de qualité sur un sujet épineux. C'est pourquoi la technique des incidents critiques (TIC) a été retenue. En effet, la principale force de cette technique est qu'elle permet l'étude de phénomènes interpersonnels complexes (Bell et Song, 2005). De toutes les techniques, celle des incidents critiques semble donc être la plus appropriée pour répondre aux exigences de cette étude.

En plus de sa capacité à étudier les phénomènes complexes, cette méthode a été retenue pour

plusieurs raisons. Premièrement pour son caractère rétrospectif : les gens seront plus à l'aise de raconter dans leurs mots une situation conflictuelle passée et réglée. Les émotions étant dissipées, un éclairage plus objectif sera apporté. Deuxièmement, les gens doivent décrire un événement critique ou important; ceci permet donc une meilleure mémorisation de l'événement. Troisièmement, la TIC donne la possibilité aux participants de s'ancrer dans un événement spécifique (Gremler, 2004), ce qui favorise l'émergence des récits détaillés au niveau des actions et des attitudes (Bell et Song, 2005). Quatrièmement, cette façon de faire permettra de comprendre le phénomène du point de vue de la personne qui vit la situation (Coyle, 1998). Ceci produira des données riches avec une perspective réelle et profonde des conflits dans les équipes de travail. Cinquièmement, en lien avec la question de recherche, cette technique permet d'atteindre l'objectif de recherche. Sixièmement, compte tenu des ressources disponibles à la chercheuse, cette technique semble être la plus appropriée pour satisfaire aux exigences de la recherche.

3.2. *La technique des incidents critiques*

3.2.1. *Positionnement scientifique*

La question de recherche oriente le chercheur vers la méthode de collecte de données la plus adéquate pour rencontrer les objectifs de l'étude. Une fois la technique déterminée et la question de recherche établie, tous les éléments sont en place pour positionner l'étude de façon scientifique, c'est-à-dire au niveau du courant théorique, de la manière de réaliser la recherche et de l'analyse de données. Comme souligné précédemment, la technique retenue pour cette étude est la TIC. Cette dernière est une méthode exploratoire (Bitner et al., 1990) donc inductive (Bitner et al., 1990 ; Chell, 2004) qui utilise, de façon générale, l'analyse de contenu comme moyen d'étudier et décortiquer les données recueillies (Stauss et Weinlich, 1997 ; Chell, 2004 ; Gremler, 2004). De plus, toujours d'après la question de recherche et la technique choisie, cette recherche qualitative s'inscrit dans le courant théorique de l'interprétativisme et suit une approche phénoménologique (Anadòn, 2006).

3.2.2. *Définition et description de la technique*

Depuis l'introduction de cette méthode par Flanagan (1954) peu de changements ont été suggérés et introduits (Gremler, 2004). Celui-ci définissait la TIC comme « un ensemble de procédures qui permet la collecte d'observations directes des comportements humains d'une telle façon à faciliter le potentiel d'utilité dans la résolution de problème pratique et dans le développement des principes psychologiques » (Flanagan, 1954, p.327). Toujours selon

Flanagan (1954) un incident se définit comme « toute activité humaine observable qui est suffisamment complète pour permettre de tirer des conclusions et établir des prédictions sur la personne qui fait l'action » (p.327). Le mot critique signifie que l'incident «doit se produire dans une situation où le but ou l'intention du comportement semble plutôt clair pour l'observateur et où les conséquences sont suffisamment définies pour laisser le moins de doute possible concernant les effets possibles de l'incident» (Flanagan, 1954, p.327). Cette technique s'appuie sur le principe de base que les observations sont jugées objectives si un certain nombre d'observateurs indépendants portent le même jugement. En utilisant la comparaison de jugements d'experts observateurs, l'élément subjectif de ce type de processus est transformé en un élément plus objectif. Donc, plutôt que de recueillir des opinions, des intuitions et des estimations, la technique permet d'obtenir l'enregistrement de comportements spécifiques donc des faits qui proviennent d'observateurs (Flanagan, 1954).

Malgré le fait que cette méthode n'a pas fondamentalement changé, elle a cependant évolué sur certains points. À l'origine, l'information était plus souvent obtenue à partir de l'observation d'incidents critiques. Dans son article, Flanagan décrivait la TIC en fonction d'observations de comportements humains faites par des experts ou des observateurs formés au lieu de l'observation directe ou encore du compte rendu des travailleurs eux-mêmes. Maintenant, le rapport rétrospectif est davantage utilisé pour recueillir les données. Cependant, pour que celui-ci soit, valable il doit être de qualité c'est-à-dire que l'incident raconté doit être précis et spécifique. De plus, la technique à l'origine se concentrait davantage sur l'étude des comportements et se préoccupait peu ou pas des états et des expériences psychologiques. Depuis plusieurs années, cette méthode est utilisée pour étudier des concepts psychologiques tels que les perceptions, les croyances et la satisfaction pour ne nommer que ceux-là (Butterfield et al., 2005).

À la lumière de ces informations, on peut donc dire qu'aujourd'hui la TIC est une méthode qui permet d'obtenir un rapport de comportements spécifiques ou d'expériences psychologiques de la part de ceux qui sont dans la meilleure position pour faire les observations et les évaluations nécessaires (Coyle, 1998 ; Montigny, 2001). En d'autres mots, cela veut dire qu'on va chercher l'information chez les personnes qui vivent directement la situation et non pas d'observateurs indirects comme auparavant. Ces rapports d'incidents peuvent être collectés, par exemple, au moyen d'une entrevue qualitative ou encore à l'aide de questionnaires. Les participants ont comme consigne de se remémorer une expérience

significative et de la décrire de façon détaillée (Stauss et Weinlich, 1997). Les répondants ne doivent pas identifier les causes des incidents, mais bien décrire dans leurs propres mots un incident particulier et précis (Meuter et al., 2000). Au cours des dernières années, les recherches ont clairement démontré que les gens sont des spécialistes pour raconter avec précision des situations qu'ils ont vécues (Bitner et al., 1990). Une fois les incidents recueillis, ils sont regroupés par sujets similaires et par la suite des catégories se forment naturellement. Ce processus de traitement des données utilise, le plus souvent, l'analyse de contenu comme technique d'analyse (Bitner et al., 1990, Stauss et Weinlich, 1997). Les résultats obtenus, grâce à cette démarche, sont des informations concrètes et non équivoques (Stauss et Weinlich, 1997). Ces étapes sont celles suivies par les chercheurs de façon générale ; cependant, la TIC est une méthode flexible qui peut être modifiée en fonction des exigences et des particularités d'une étude. C'est une des raisons qui explique l'existence de variations de la TIC telles que la technique des incidents séquentiels (Bitner et al., 1990 ; Stauss et Weinlich, 1997) ou encore la technique des incidents critiques en contexte de relations (Bitner et al., 1990).

Cette méthode excelle dans plusieurs situations. Elle s'illustre particulièrement lorsque le but de la recherche est d'augmenter les connaissances d'un phénomène peu documenté ou peu connu, d'approfondir la compréhension d'un phénomène (Bitner et al., 1990 ; Edvardsson, 1992 ; Meuter, et al., 2000), de décrire une situation provenant du monde réel (Bitner, et al., 1990 ; Gremler, 2004), de développer une théorie (Keaveney, 1995 ; Gremler, 2004), de résoudre un problème, d'apporter des changements stratégiques (Bitner et al., 1990) ou de déterminer les exigences critiques d'un emploi ou d'une activité (Flanagan, 1954). Également, cette dernière peut être appropriée lorsque l'objectif du chercheur est de mesurer la performance ou la compétence, de sélectionner et de classer le personnel, de concevoir les postes de différents types d'emploi, de créer des procédures d'exploitation, d'établir les motivations et les attitudes reliées au leadership, de déterminer les éléments de formation ou encore d'étudier la consultation et la psychothérapie (Flanagan, 1954). La TIC peut être utilisée comme méthode unique ou encore en complément à une autre technique.

Depuis ses débuts, cette méthode a été utilisée dans un large éventail de domaines d'étude tels que les soins infirmiers (Cheek, et al., 1997 ; Montigny, 2001), le marketing (Bitner et al., 1990 ; Edvardsson, 1992 ; Bitner et al., 1994 ; Keaveney, 1995 ; Meuter, et al., 2000), l'éducation (Coyle, 1998 ; Cuning, 2005), la gestion (Larson et Lafasto, 1989 ; McIntyre et

Salas, 1995), la psychologie (Branco, 2003) et l'entrepreneurship (Chell et Pittaway, 1998). Cette méthode a été aussi appliquée par différentes disciplines pour étudier les équipes (Larson et Lafasto, 1989 ; McIntyre et Salas, 1995 ; Coyle, 1998 ; Branco, 2003 ; Cuning, 2005) ainsi que les conflits (Phillips et Cheston, 1979, Sekhon, 1994 ; Chaisuwan, 1996 ; Drory et Ritov, 1997 ; Currey Zalman, 2001 ; McMillan, 2004 ; McGrane et al., 2005). Grâce à ces nombreuses recherches produites dans diverses conditions, par plusieurs disciplines différentes, son efficacité n'est plus à démontrer (Gremier, 2004). Par exemple, les recherches en marketing, plus particulièrement au niveau des services, ont établi que la TIC représentait une méthode valable, et même que les résultats obtenus avec celle-ci étaient plus rigoureux que ceux qu'ils auraient obtenus avec d'autres méthodes qualitatives (Gremier, 2004). De plus, les recherches ont démontré que cette méthode produit des informations fiables et valides (Andersson et Nilson, 1964), ce qui permet de croire qu'elle est très solide (Gremier, 2004).

3.2.3. Procédure et processus

Selon Flanagan (1954), le chercheur qui utilise la TIC doit suivre cinq étapes :

1. Établir le but général de l'activité à étudier
2. Faire des plans et des objectifs spécifiques
3. Collecter des données
4. Analyser les données
5. Interpréter et reporter les résultats

Cette façon de faire est tout à fait appropriée ; cependant, Gremier (2004) suggère un processus beaucoup plus détaillé et plus actualisé. Le tableau 3.1 représente le fruit d'un effort de recherche et de synthèse englobant plusieurs études utilisant la TIC comme méthode de collecte de données. Ce processus a été conçu spécifiquement pour les études qui utilisent l'analyse de contenu pour effectuer l'analyse des données recueillies.

Tableau 3.1 Processus de recherche et d'analyse suivant la TIC dans un contexte d'une technique d'analyse de contenu

Étape 1 : Définition du problème
• Déterminer la question de recherche • Déterminer si la TIC est une méthode appropriée pour comprendre le phénomène étudié

Tableau 3.1 (suite) Processus de recherche et d'analyse suivant la TIC dans un contexte d'une technique d'analyse de contenu

Étape 2 : Établir les paramètres de l'étude
• Définir ce qui est considéré comme étant un incident critique • Déterminer les critères définissant ce qui n'est pas un incident critique • Déterminer l'unité à analyser • Développer l'instrument de collecte de données • Déterminer l'échantillon approprié
Étape 3 : La collecte de données
• Entraîner si possible les personnes qui collecteront les données • Effectuer la collecte de données • Identifier les incidents utilisables • Identifier et développer les critères pour l'inclusion et l'exclusion des incidents
Étape 4 : Analyse et interprétation des résultats
• Analyse de contenu des incidents critiques • Lire et relire les incidents • Identifier les thèmes récurrents • Développer le schéma de classification • Trier les incidents selon les catégories • Évaluer la fiabilité intracodeur • Évaluer la fiabilité intercodeur
Étape 5 : Présentation des résultats

Source : Gremler, 2004, p.81

La collecte de données représente une étape de ce processus. Cette dernière peut se produire de plusieurs façons. Parmi ces méthodes, il y a l'entrevue personnelle, l'entrevue de groupe, l'observation directe ou indirecte, le questionnaire distribué par la poste ou par courriel ou encore le rapport individuel rempli au fur et à mesure par les employés concernés. Chacune de ces façons de faire possède ses avantages et ses limites. Le chercheur doit effectuer son choix en fonction de son étude, de ses objectifs et de son échantillon. Peu importe le moyen retenu, le chercheur doit s'assurer que son instrument de collecte de données permet de recueillir des éléments descriptifs détaillés de la situation dans laquelle le comportement étudié survient, du comportement lui-même qui peut être efficace ou inefficace ainsi que des conséquences positives ou négatives qui en résultent (Flanagan, 1954). Les données recueillies peuvent être exploitées, par la suite, qualitativement et quantitativement (Gremler, 2004).

3.2.4. Avantages et limites de cette technique

La flexibilité représente la principale qualité de cette méthode. La TIC n'est pas un ensemble de règles définies et rigides. Cette dernière doit être plutôt vue comme une méthode qui

souscrit à des principes flexibles qui peuvent être adaptés ou modifiés selon les situations (Flanagan, 1954). Ceci fait en sorte qu'une grande diversité de sujets et de domaines de recherche peut être investiguée à l'aide de la TIC (Butterfield et al., 2005). Cette flexibilité se retrouve même dans les buts des études. En effet, les objectifs des diverses recherches peuvent prendre plusieurs formes et donner lieu à un bon nombre d'études innovatrices (Butterfield et al., 2005). Cette technique n'est pas restrictive, car elle ne contraint ni le chercheur, ni les répondants à se concentrer sur un ensemble de variables ou d'activités précises (Gremler, 2004).

Les rapports produits durant la collecte des incidents ont comme avantage d'être détaillés, spécifiques, rédigés dans les mots des répondants et de représenter les points de vue, les interprétations, les perceptions et les descriptions des personnes qui ont vécu la situation et non pas ceux du chercheur (Bitner et al., 1990 ; Edvardsson, 1992 ; Chell, 1998 ; McGrane et al., 2005). De plus, cette méthode de collecte de données permet aux gens interrogés de choisir l'incident qu'ils considèrent important ou critique (Edvardsson, 1992). Habituellement, le rappel d'un incident important se fait aisément (Chell, 2004). Toutes ces caractéristiques font en sorte que les informations recueillies sont riches (Edvardsson, 1992 ; Stauss et Weinlich, 1997) et permettent au chercheur d'analyser le contexte, les stratégies et les résultats, d'examiner différentes récurrences et tirer certaines conclusions qui pourront contribuer à résoudre des problèmes (Chell, 2004).

Bien que la force de cette technique soit la flexibilité, cette caractéristique représente une lame à deux tranchants. Cette grande flexibilité incite les chercheurs à utiliser différents termes pour illustrer les éléments de leurs recherches. Ce large éventail de vocabulaire peut mener à une confusion et à une mauvaise perception de la technique (Butterfield et al., 2005).

Des critiques sont aussi émises en ce qui concerne les rapports écrits ou oraux formulés par les répondants lors de la collecte de données. Manifestement, il semble que les récits racontés par les personnes rencontrées peuvent être parfois difficiles à interpréter. Ceci peut entraîner une mauvaise interprétation et, par conséquent, des conclusions erronées (Stauss et Weinlich, 1997). Étant donné qu'il s'agit d'une méthode rétrospective, il peut y avoir aussi des biais au niveau de la mémoire, de la cohérence du récit (Singh et Mokes, 1996 dans Gremler, 2004, p.4) et des interprétations des événements (Johntson, 1995 dans Gremler, 2004, p.4). D'autre part, cette technique a la particularité de demander aux gens de raconter oralement ou par écrit

une situation reliée à leur expérience de vie. Dans certains cas, les répondants peuvent sembler être déstabilisés ou indisposés puisqu'ils sont tenus de prendre du temps afin de décrire en détail une histoire précise de leur vécu (Edvardsson et Roos, 2001 dans Gremler, 2004, p.4). Cet effort supplémentaire inhérent à la méthode peut faire en sorte que le taux de réponse soit faible (Johntson, 1995 dans Gremler, 2004, p.4). Certaines études limitent leurs recherches à un événement extrême ou critique. D'après divers chercheurs, cette stratégie tient compte seulement des situations extraordinaires qui peuvent se produire dans un contexte donné et, par le fait même, oublie les éléments plus quotidiens de ce même contexte. Dans ces conditions, il peut s'avérer difficile de déterminer des balises claires permettant de distinguer les incidents critiques de ceux qui ne le sont pas (Stauss et Weinlich, 1997).

La TIC produit seulement des données brutes et ne donne pas automatiquement de solutions aux problèmes (Flanagan, 1954). Un travail d'analyse doit donc être effectué pour donner un sens aux données recueillies. Souvent, les incidents recueillis sont ensuite regroupés en catégories. Certaines critiques ont aussi été formulées quant à l'analyse des données, la fiabilité et la validité des catégories et quant aux résultats engendrés par celle-ci (Bitner et al., 1990). De plus, la généralisation des résultats obtenus grâce à la TIC s'avère difficile à soutenir, comme c'est aussi le cas de plusieurs autres méthodes qualitatives (Meuter et al., 2000).

3.3. Procédures pour la collecte et l'analyse des données

Cette partie se consacre à la description du processus suivi pour collecter et analyser les données. Les étapes empruntées respectent le modèle (tableau 3.1) proposé par Gremler (2004). Par souci de qualité et de transparence, les procédures sont décrites de façon explicite et détaillée.

3.3.1. Délimitations de l'étude

Cette recherche s'applique aux équipes de travail dans leur contexte naturel, c'est-à-dire dans un environnement organisationnel plutôt que dans un laboratoire. Plus précisément, cette recherche s'intéresse aux équipes de travail efficaces qui évoluent au sein de PME de la Mauricie et sur leur façon de gérer les conflits.

Comme il s'agit d'une recherche qualitative, un échantillon non probabiliste est généré. Contrairement à l'échantillon probabiliste, les éléments de la population ne possèdent pas une

chance égale d'être choisie pour former l'échantillon (Beaud, 2003 ; Ritchie et Lewis, 2003). De plus, le but visé par la recherche qualitative n'est pas d'obtenir un échantillon statistiquement représentatif qui permet la généralisation des résultats à toute la population comme c'est le cas dans une recherche quantitative (Silverman, 2000 ; Ritchie et Lewis, 2003), mais bien de produire un échantillon avec une représentativité théorique immédiate ou progressive (Miles et Huberman, 2003). De façon générale, les échantillons employés dans une recherche qualitative sont de petites tailles, tendent à être orientés et contiennent des informations riches et détaillées (Miles et Huberman, 2003 ; Ritchie et Lewis, 2003).

Dans le cadre de cette recherche, un échantillon non probabiliste théorique est utilisé. Ce type d'échantillon se définit par le fait que la cueillette des données se réalise simultanément avec l'analyse de ces dernières (Ritchie et Lewis, 2003). La constitution d'un échantillon théorique se conçoit sur la base de la pertinence des éléments par rapport à la question de recherche ainsi qu'à leur contribution pour développer ou tester la théorie à l'étude. Pour générer un échantillon théorique, il est possible d'utiliser une stratégie hétérogène ou homogène de sélection (Ritchie et Lewis, 2003). Dans cette étude, aucune tentative de diversification ou d'uniformisation n'a été faite. Les cas retenus devaient correspondre à une équipe au sens littéraire d'Hackman (2002) et pouvaient cadrer dans un des six types d'équipes élaborés par Cohen et Bailey (1997). De plus, les groupes qui répondent à ces critères étaient libres de participer ou non à l'étude. La taille de ce genre d'échantillon est rarement déterminée à l'avance puisque la collecte de données s'effectue jusqu'à la saturation théorique de l'information, c'est-à-dire lorsqu'aucune donnée nouvelle n'émerge de la collecte (Deslauriers, 1991).

La recherche se fait auprès des membres d'équipes. En raison de contraintes temporelles et financières, les gens sont interrogés individuellement mais sont rencontrés en groupe. En cohérence avec Flanagan (1954 p.342), il est demandé aux répondants d'écrire eux-mêmes leur compte rendu devant l'interviewer. Cette méthode permet de conserver les avantages de l'entrevue individuelle en matière de contact personnel, d'explication et de disponibilité de l'interviewer pour répondre aux questions. Contrairement à l'entrevue individuelle, cette approche permet d'obtenir une reproduction précise et détaillée de l'expérience du premier observateur et ce compte rendu se fait dans le langage de ce dernier (Keaveney, 1995). De plus, les résultats obtenus par ces deux techniques ne comportent pas vraiment de différences (Flanagan, 1954 ; Coyle, 1998).

Les données recueillies durant les entrevues de groupe font, par la suite, l'objet d'une analyse de contenu. Cette méthode peut être utilisée autant pour analyser des productions écrites qu'orales ou visuelles (Bardin, 1977 ; Sabourin, 2003). La fonction principale de cette technique est de «sélectionner, condenser, catégoriser, regrouper et organiser l'information contenue dans une grande variété de documents » (Bureau canadien des archivistes, 1992, p. 53). Malgré une utilisation appréciable par plusieurs chercheurs (Bitner, et al., 1990 Coyle, 1998 ; Cheek, et al., 1997) et ce, dans différentes situations, aucune méthode typique a été générée. Ceci fait en sorte qu'il existe autant de procédés que de sujets (Bardin, 1980 ; Weber, 1990). Par contre, chacune des différentes méthodes se base sur un principe fondamental qui veut que l'intuition, les impressions personnelles et la subjectivité soient éliminées du processus de l'analyse de contenu (Mucchielli, 2006).

L'analyse de contenu est une méthode très flexible qui permet d'analyser autant l'aspect esthétique que logique d'une communication. De plus, elle peut se concentrer sur le contenu manifeste d'un ouvrage ou encore aller au-delà du sens littéraire (Bardin, 1977, Mucchielli, 2006). Le niveau d'analyse dépend du type de données recueillies. Étant donné que cette recherche utilise des questions ouvertes pour recueillir les incidents critiques des participants, l'analyse prend en considération seulement le niveau manifeste du texte. Les éléments d'information recueillis sont découpés en unités, ces dernières sont classées par catégories pour ensuite être analysées, dénombrées et, dans certains cas, corrélées (Bardin, 1980 ; Weber, 1990 ; Mucchielli, 2006). Cette méthode se nomme logico-sémantique (Mucchielli, 2006) ou encore analyse catégorielle (Bardin, 1977) ou bien analyse thématique (Sabourin, 2003).

Dans ce processus, la détermination des catégories peut être réalisée a priori ou encore a posteriori (Flanagan, 1954 ; Bardin, 1977 ; Deslauriers, 1991 ; Montigny, 2001 ; Thiéart, 2003 ; Mucchielli, 2006). On peut donc laisser émerger les catégories au cours de la codification ou encore les prédéterminer avant la codification des catégories à l'aide d'une théorie. Pour cette recherche, les catégories sont prédéterminées. Le modèle de Thomas (1992) sert de base pour délimiter les modes de gestion des conflits. Malgré le fait que les catégories sont établies à l'avance, la codification est ouverte. En d'autres termes, l'émergence de différentes tendances ou catégories est prise en considération lors de la codification. Pour conclure ce processus d'analyse, il faut donner un sens à ces codifications

et à ces classifications. Cet approfondissement peut être effectué de façon quantitative ou qualitative (Thiétart, 2003 ; Sabourin, 2003). Dans ce travail, une analyse qualitative ainsi que des statistiques simples sont effectuées à la suite de la codification des rapports d'incidents. De plus, la codification et l'analyse des rapports d'incidents sont effectuées au fur et à mesure que la collecte de données progresse (Sekhon, 1994 ; Chaisuwan, 1996 ; Miles et Huberman, 2003).

Les rapports d'incidents collectés sont la seule source de données utilisée pour répondre à la question de recherche. Tous ces paramètres décrits auparavant servent à délimiter au préalable les conditions dans lesquelles se déroule la recherche ; toutefois, en recherche qualitative, les échantillons et les procédures évoluent tout au long du travail de terrain (Miles et Huberman, 2003).

3.3.2. Définition d'un incident critique

L'exercice que doivent accomplir les participants est simple. Ces derniers doivent se rappeler une situation conflictuelle significative dans laquelle ils ont été récemment impliqués dans leur travail en équipe et qui fut gérée d'une manière efficace dans un premier temps et inefficace dans un deuxième temps. Les événements significatifs ont tendance à rester emmagasinés dans la mémoire des gens ; alors, ces derniers sont en mesure de pouvoir donner un récit complet et détaillé (Montigny, 2001). Ainsi, un rapport d'incident critique complet et précis établit que les informations qui s'y trouvent sont véridiques. À l'opposé, les rapports vagues suggèrent que l'incident n'est pas remémoré fidèlement et cela prédispose à la conception de données erronées (Flanagan, 1954). C'est pourquoi, pour s'assurer d'une bonne qualité des rapports d'incident critique, il faut développer des frontières claires qui séparent les rapports conformes de ceux qui ne le sont pas (Edvardsson, 1992). Pour qu'un rapport d'incident critique soit inclus dans cette étude, il doit :

1. Inclure une situation conflictuelle à l'intérieur d'une équipe de travail.
2. Être géré de façon efficace ou inefficace du point de vue du membre.
3. Être un événement spécifique.
4. Inclure suffisamment de détails pour que l'incident soit compris par la personne qui analyse l'incident.

Ces critères d'inclusions s'inspirent des recherches de Bitner et al., (1990, 1994).

3.3.3. Procédure pour effectuer la collecte et l'analyse des données

- **Étape 1 : Trouver les répertoires des PME de la région de la Mauricie**

La première action prise dans ce sens fut un contact téléphonique avec l'Institut de recherche sur les PME de l'UQTR. Cet appel avait, comme but, de savoir si l'organisme possédait un répertoire des PME de la Mauricie disponible et de savoir s'il y avait des gens qui étaient en mesure de cibler des PME dans lesquelles des employés travaillent en équipe. Les réponses à ces deux demandes furent négatives. C'est alors que des efforts ont été faits pour contacter les centres locaux de développement (CLD) de la région. La Mauricie regroupe six municipalités régionales de comté (MRC) : La Tuque, Mékinac, Shawinigan, Trois-Rivières, Maskinongé et Des Cheneaux ; chacune de ces MRC possède un CLD. Pour des raisons de distance, la MRC de La Tuque a été exclue de l'étude. Certains de ces CLD offrent directement les répertoires des entreprises sur les sites Internet. C'est le cas des CLD de Shawinigan, Trois-Rivières et Mékinac. Pour ce qui est des autres, suite à un contact téléphonique, les répertoires ont été expédiés par la poste ou encore par courriel.

- **Étape 2 : Recrutement téléphonique des PME**

Grâce aux répertoires obtenus à l'étape précédente, les contacts téléphoniques auprès des PME ont pu débuter. Dès les premiers appels téléphoniques, une évidence s'est dégagée : les équipes ne se retrouvent pas en grand nombre dans les PME. Beaucoup de réponses négatives étaient dues à cette inexistence d'équipe au sein des organisations. Heureusement, certaines PME travaillent en équipe. Malgré le fait que ces organisations correspondaient à la population à l'étude, elles refusaient quand même de se prêter à l'exercice. Les raisons évoquées étaient le manque de temps ou d'intérêt ou encore que leurs équipes ne cadraient pas dans les quatre critères de la définition d'équipe. Après avoir contacté 76 PME de la région durant une période de trois semaines, aucune entreprise n'avait donné une réponse positive. Néanmoins, 14 organisations avaient accepté de recevoir une lettre explicative (Appendice A) et de prendre la demande en considération. Mais aucune d'entre elles ne m'avait encore répondu favorablement. C'est alors que des interrogations se sont manifestées : est-ce que la technique d'entrevue de groupe est appropriée, est-ce que la limite de 6 mois de vie d'équipe ne fait pas en sorte d'exclure inutilement certains types d'équipe comme les comités, est-ce que la définition d'équipe est trop contraignante? En réaction à cette situation, des changements ont été apportés à la définition d'équipe. La définition s'avérait être en effet trop contraignante pour le recrutement en PME et elle n'était pas assez concrète pour favoriser la compréhension des gens. Miller (2003) arrive à des conclusions semblables. Celle-ci affirme

que la définition d'équipe que l'on retrouve dans la littérature peut sembler être trop théorique et ainsi ne pas convenir aux PME. Ce constat résulte du fait que souvent les concepts et les théories sont développés dans un contexte de grande entreprise et se transfèrent difficilement à un environnement de PME (Mazzarol, 2003).

○ Anciens paramètres de l'échantillon

- Les participants doivent correspondre à la définition d'équipe. Une équipe correspond aux quatre critères suivants : avoir une tâche d'équipe, des frontières claires, une clarté au niveau de l'autorité et une stabilité au niveau des membres depuis 6 mois (Hackman, 2002).
- L'équipe doit être considérée comme efficace par l'organisation (De Dreu et Van Vianen, 2001).
- L'équipe doit être constituée entre 6 et 8 membres (Hackman, 2002)

○ Nouveaux paramètres de l'échantillon

- Les participants doivent correspondre à la définition d'équipe. Dans le cadre de ce travail, une équipe se définit comme un ensemble de personnes qui travaillent étroitement les uns avec les autres sur une base régulière à l'atteinte d'un but commun (Larson et Lafasto, 1989 ; Katzenbach et Smith, 1993 ; Johnson et Johnson, 1997 ; Levi ; 2001 West ; 2004). Tous les membres de l'équipe doivent être connus par l'organisation et reconnus par l'ensemble de l'équipe elle-même (Guzzo 1995 ; Johnson et Johnson, 1997 ; Hackman, 2002). Il peut s'agir, par exemple, d'une équipe de production, de services, de gestion, de projet ou encore d'un comité ou tout autre type d'équipe (Sundstrom et al., 2000).
- L'équipe doit être considérée comme efficace par l'organisation (De Dreu et Van Vianen, 2001).
- L'équipe doit être constituée entre 4 et 8 membres (Yeatts et Hyten, 1998 ; Levi, 2001 ; Thompson, 2004 ; Hackman, 2002 ; West, 2004).

Également, au début du recrutement un oubli important s'est manifesté; les équipes virtuelles n'avaient pas été prises en considération. Des modifications ont donc été apportées à la feuille de codification ainsi qu'à la collecte de données pour pouvoir inclure ce type d'équipe. Par

contre, après réflexion et consultation de certains ouvrages, ce type d'équipe a été retiré de l'étude. Ce choix s'appuie sur le fait que les équipes virtuelles possèdent une façon d'interagir distincte, c'est-à-dire qu'elles ne vivent pas et ne gèrent pas les conflits de la même façon qu'une équipe dont les membres travaillent physiquement au même endroit (Shin, 2005). Cette décision a entraîné l'élimination d'une équipe qui avait répondu positivement à ma requête.

Cette élimination a réduit le nombre d'organisations participantes à quatre. Ces quatre organisations ont pris connaissance de la lettre d'informations que je leur avais fait parvenir et elles ont ensuite contacté une équipe pour évaluer leur intérêt à prendre part à cette investigation. Par la suite, elles me confirmaient leur volonté de participer ainsi que le nombre de personnes présentes. Ces quatre équipes correspondaient à la définition d'équipe établie pour cette étude et étaient considérées comme efficace par leur organisation respective. Par contre, certaines de ces équipes excédaient le nombre de membres fixé dans les paramètres de l'échantillon. D'autres organisations rendaient la participation volontaire. Cette consigne avait pour effet d'augmenter les probabilités de membres absents par équipe. Ces deux situations ont soulevé d'autres questionnements à l'égard de leur éligibilité.

Relativement à la taille de l'équipe, le nombre préliminaire fixé était 4 à 8 membres et cette taille avait été déterminée en fonction de la théorie de Hackman (2002). Cependant, les auteurs dans la littérature n'arrivent pas à s'entendre sur le nombre approprié de membres dans un groupe qui permet d'atteindre une performance optimale. Le nombre s'échelonne entre 4 et 10 membres selon les auteurs (Yeatts et Hyten, 1998 ; Levi, 2001 ; Thompson, 2004 ; Hackman, 2002 ; West, 2004). Dans cette même optique, certains chercheurs se spécialisant dans les équipes ont utilisé des tailles d'échantillon diverses. Par exemple, Eisenhardt et al., (1997) ont eu recours à des équipes de 5 à 9 membres pour leur recherche tandis que De Dreu et Van Vianen (2001) ont préféré employer des groupes de 4 à 13 membres. Étant donné cette grande disparité du nombre de membres dans une équipe performante, les équipes qui excédaient le nombre de huit membres n'étaient pas éliminées automatiquement.

Au départ, les prémisses établies favorisaient la rencontre d'équipe complète. Le début des travaux sur le terrain a cependant changé les plans initiaux. Comme une entrevue de groupe oblige que les membres soient réunis au même endroit et au même moment, il s'avérait ardu

de rassembler tous les membres de l'équipe. La majorité des recherches sur les équipes rapportent ce dilemme. La plupart des études exigent qu'un minimum de membres du groupe participe (Branco, 2003 ; Tjosvold, Poon et Yu, 2005), d'autres préfèrent n'inclure que les volontaires (Coyle, 1998 ; Alper et al., 2000) et certaines favorisent l'interrogation de l'équipe en entier (Simons et Peterson, 2000). La question peut se poser à savoir si ces études diffèrent en qualité étant donné que certains utilisent des équipes intégrales et d'autres pas. Simons et Peterson (2000) ont tenté de répondre à cette question. Ils ont effectué des analyses sur des données qui contenaient tous les membres des équipes et d'autres analyses sur les questionnaires d'équipes complètes et incomplètes. Les résultats ont été substantiellement identiques. Compte tenu de ces informations et du fait que certaines organisations ne voulaient pas rendre cette activité obligatoire, les groupes rencontrés devaient être constitués de la majorité de leurs membres pour être inclus dans cette étude.

Une fois ces questionnements répondus et les modalités de la rencontre décidées, j'ai fait parvenir un courriel de remerciement (Appendice B) à tous les participants.

Comme ces démarches le démontrent, malgré une sélection initiale, la recherche qualitative nécessite une redéfinition des paramètres d'une étude tout au long de l'activité sur le terrain. Il en est de même pour l'échantillon, ce dernier n'est pas entièrement préspecifié et évolue lorsque le travail de recherche débute. Cette évolution résulte des problèmes pratiques tels que le temps, l'accès aux événements et les complications de logistiques de toutes sortes (Miles et Huberman, 2003). La perfection méthodologique est impossible. Il vaut mieux faire de la recherche avec un outil imparfait que d'avorter notre projet d'étude à cause d'un outil imparfait (Beaud, 2003).

- **Étape 3 : Rencontre avec les équipes**

Les rencontres avec les équipes se sont étendues sur une période de trois semaines. Chacune des équipes a été rencontrée individuellement dans les locaux de leur entreprise à un moment qui leur convenait. Avant l'entrevue avec les membres des différents groupes, un entretien était fixé avec un dirigeant ou un superviseur afin de lui poser des questions sur l'entreprise et sur l'équipe. Pour favoriser la mémorisation des informations recueillies, une fiche d'entreprise était remplie en même temps que les renseignements étaient transmis (Appendice C). C'est aussi à ce moment que l'efficacité des équipes était validée formellement auprès du dirigeant ou du superviseur. L'efficacité était évaluée en fonction de leurs perceptions. Donc,

si le dirigeant affirmait que l'équipe était efficace, elle pouvait être admise à l'étude (De Dreu et Van Vianen, 2001).

Aussitôt cette étape complétée, la rencontre avec les groupes avait lieu. Toutes les entrevues furent dirigées par la chercheuse elle-même. Ce choix repose sur le principe que la personne qui collecte les données doit avoir une bonne connaissance du sujet et de la méthode (Flanagan, 1954 ; Edvardsson, 1992). De plus, les biais qui auraient pu être introduits par de l'utilisation de plusieurs interviewers sont estompés (Keaveney, 1995). Le fait de rencontrer la chercheuse elle-même rend le processus moins anonyme et cela peut faire en sorte que les gens s'appliquent davantage pour rendre des rapports de qualité.

Afin de transmettre les mêmes indications à tous les participants, le déroulement des rencontres a été planifié, organisé et mis par écrit à l'avance (Appendice D). De cette manière, toutes les entrevues suivaient un plan identique. Donc, lors des entretiens, les chances d'omettre certaines informations étaient réduites ainsi que les probabilités de recueillir des données qui ne correspondaient pas aux attentes statuées préalablement. Une fois les participants réunis, la rencontre débutait. En s'appuyant sur le plan établi, le but de la rencontre, l'objectif de l'étude et le mandat des participants étaient présentés. Suite à ces explications, le formulaire de consentement leur était distribué et expliqué. Du même coup, les mesures prises pour assurer la confidentialité ainsi que l'éthique étaient démontrées. Si les membres du groupe acceptaient toujours de participer à l'étude, ils étaient invités à signer le formulaire et à le remettre à la fin de la séance.

Une fois cette étape terminée, les participants se sont familiarisés avec le questionnaire (Appendice E) et la technique des incidents critiques. Afin de les aider à compléter le questionnaire adéquatement, une feuille de conseils (Appendice F) leur était distribuée. Dans ce document, les membres de l'équipe y retrouvaient la définition d'un conflit, des exemples de rapports d'incidents ainsi que des indications visant à faciliter la rédaction de leurs récits. Par la suite, les gens pouvaient commencer à répondre au questionnaire. Dans un premier temps, ils devaient raconter un épisode conflictuel récent et significatif qui avait été géré de façon efficace. Dans un deuxième temps, ils devaient relater une gestion des conflits inefficace. Enfin, on leur demandait de répondre à des questions démographiques et contextuelles. En demandant aux répondants de décrire des incidents récents, on diminue les possibilités que ces derniers choisissent des situations dramatiques ou des événements

stéréotypés (Flanagan, 1954). De plus, il est important de mentionner que les personnes interrogées avaient comme mandat de raconter des conflits réels et non pas d'analyser les événements qu'ils ont vécus (Bitner et al., 1990). À l'exception de la dernière partie, le questionnaire se composait de questions ouvertes ; cette option a été retenue puisque ce type de questions évite plusieurs biais et empêche de diriger les répondants vers des pistes de réponses (Coyle, 1998). Tout au long de ce processus, en aucun temps, le sujet de l'étude n'a été caché. Comme les conflits ne représentent pas un thème nécessairement positif, certains chercheurs sont tentés de dissimuler leur sujet en utilisant le terme problème au lieu de conflit (Chaisuwan, 1996). Cependant, cette façon de faire est risquée à moins que le but de l'étude exige que l'objectif soit camouflé. Pour clore cette étape, quelques jours après la rencontre, une lettre de remerciement (Appendice G) fut expédiée par la poste à chacun des participants ainsi qu'aux personnes qui avaient permis la réalisation de cette recherche.

Comme plusieurs auteurs (Flanagan, 1954 ; Currey Zalman, 2001) le suggèrent un prétest a été effectué. Le prétest n'est pas une étape à négliger puisqu'il permet d'évaluer les questions et le processus de collecte. Plusieurs études ont démontré qu'un simple changement dans l'utilisation des mots peut produire une altération substantielle dans les incidents recueillis (Flanagan, 1954). Parfois les questions ont besoin d'être raffinées ou encore les explications détaillées (Currey Zalman, 2001). En ce qui concerne cette étude, l'équipe A a fait l'objet d'un prétest.

À la fin de la séance, certaines questions ont été posées dans le but de savoir si le questionnaire était clair et si des modifications devraient être apportées. Tous les participants présents ont affirmé sans équivoque que ce dernier était clair et qu'aucun changement n'était nécessaire. Une seule interrogation a émergé et cela concernait le niveau de scolarité dans la partie démographique. Cette question n'exigeait aucune correction sur le questionnaire; une simple précision lors des rencontres serait adéquate. À la lecture des rapports d'incidents, la majorité des récits étaient racontés avec précision. Cependant, quelques personnes n'avaient pas assez détaillé leurs récits. Pourtant, cette question avait été traitée explicitement avant le début de la séance.

Ensuite, les gens ont été questionnés afin de connaître leur point de vue sur les explications transmises lors de la rencontre. Encore une fois, les participants ont affirmé que celles-ci étaient claires et très utiles. De façon plus précise, ces derniers ont apprécié la feuille de

conseils puisque ce document facilitait la compréhension de la tâche à accomplir. Par contre, les membres de l'équipe auraient préféré recevoir celle-ci avant la rencontre, car ils trouvaient difficile de se remémorer des conflits. Ils ont aussi mentionné qu'ils estimaient plus facile de se rappeler des conflits qui se produisaient à ce moment-là que des conflits passés et réglés.

Pour terminer, les répondants ont mentionné qu'ils auraient aimé que les gens soient un peu plus disciplinés et que le silence complet soit exigé. Ce type de collecte de données favorise les échanges et l'humour entre les membres ce qui peut nuire à la concentration. À cet égard, ils ont remis en question les bienfaits de la rencontre d'équipe ainsi que l'utilisation d'un questionnaire à développement. Ils auraient davantage apprécié un questionnaire quantitatif avec des questions à choix multiples. En guise de conclusion, le groupe a mentionné que les courriels reçus, c'est-à-dire la présentation du projet et la lettre de confirmation de la rencontre, étaient très utiles et très professionnels.

Pour faire suite à ces commentaires, une réflexion a été faite sur chacun des points soulevés par l'équipe A. En ce qui concerne l'envoi des instructions ou du questionnaire avant la rencontre, certains chercheurs le font (Currey-Zalman, 2001). Cette façon de faire peut être intéressante et comporte des avantages. Dans la situation présente, les conflits spontanés étaient privilégiés. De plus, la technique des incidents critiques exige des réponses à développement, ce qui peut sembler plus ardu pour les répondants. En fonction de l'objectif de cette recherche, la récolte de données riches que permet la TIC s'avérait être plus appropriée qu'un questionnaire quantitatif de type sondage. Pour ce qui est de l'entrevue de groupe, il est difficile de juger quelle méthode est plus adéquate. Selon Anderson et Nilssen (1964), la méthode pour collecter les incidents n'affectait pas le nombre et la structure de ces derniers ainsi que la stabilité des sous-catégories. Donc, le choix de cette méthode se base davantage sur le fait qu'il est plus économique et plus simple pour le chercheur et l'entreprise de rencontrer six personnes en même temps que séparément. En conséquence à cette rencontre et, étant donné qu'il y a eu peu de changements ou d'ambiguïtés, les incidents recueillis dans l'équipe A furent inclus dans l'étude comme cela fut le cas dans la recherche de Sekhon (1994).

- **Étape 4 : Retranscription des comptes rendus et prise de notes**

Les données recueillies à l'aide des entrevues de groupes se retrouvent sur des questionnaires écrits à la main. Ces rapports d'incidents critiques doivent être dactylographiés afin de

faciliter les futures analyses. C'est pourquoi à la fin de chacune des entrevues, chaque incident fut retranscrit par la chercheuse. Les retranscriptions ont été réalisées de façon à reproduire le plus fidèlement possible les incidents inscrits sur le questionnaire. Chaque incident retranscrit était contenu à l'intérieur d'une page à double interligne environ. Certains auteurs effectueront une transcription totale (Bélangier, 2002), d'autres une partielle (Deslauriers, 1991) et d'autres tenteront d'uniformiser les rapports (Branco, 2003). Peu importe la méthode retenue, le but poursuivi par cet exercice est d'avoir des données lisibles et représentatives des questionnaires complétés par les participants (Miles et Huberman, 2003).

De plus, lors de la rencontre, après celle-ci et pendant la retranscription, des notes ont été prises. Ces éléments d'informations sont souvent appelés des notes terrain (Deslauriers, 1991 ; Chaisuwan, 1996). Ces notes terrain ont servi à établir, par écrit, des pensées, des observations, des commentaires, des impressions, des pistes d'analyse, des liens théoriques, des éléments méthodologiques ou encore des situations qui ont eu lieu à différents moments de la collecte de données.

• **Étape 5 : Analyse des données**

Les données obtenues à l'aide de la TIC sont brutes, celles-ci ne disent rien et tout à la fois. Ces éléments d'information ne fournissent pas automatiquement des solutions aux problèmes (Flanagan, 1954). Pour pouvoir retirer l'information de ces données, il faut leur donner une forme, les regrouper, les comparer et les analyser (Deslauriers, 1991). C'est pourquoi, à la fin de chaque séance, une analyse de contenu a été effectuée. Dans la documentation scientifique, cette tâche est accomplie soit par le chercheur (McGrane et al., 2005) soit par des personnes sous la direction du chercheur (Edvardsson, 1992 ; Keaveney, 1995 ; Meuter, et al., 2000 ; Branco, 2003). Dans le cas de cette étude, les premières codifications et analyses ont été réalisées par la chercheuse en cours de collecte. Cette démarche consistait à lire les rapports d'incidents critiques dans un premier temps. Par la suite, le type de conflit, le mode de gestion des conflits et les composantes qui attestent l'efficacité ou l'inefficacité de la gestion du conflit ont été identifiés. Cet exercice a été accompli à l'aide d'une feuille de codification (Appendice H). Les éléments classés dans les différents thèmes devaient être codés sur la feuille de codification et soutenus par soit un mot, soit une phrase, soit un groupe de phrases, soit un paragraphe contenu dans les rapports d'incidents des participants. (Kassarjian, 1977 ; Bardin, 1977 ; Weber, 1990 ; Thiétart, 2003). Après les premières analyses, l'ajout à la feuille

de codification d'une section *autres éléments* a été fait. Cette modification permettait alors d'inclure des situations qui ne se retrouvaient pas dans la théorie de base de Thomas (1992) ou encore pour insérer des notes.

Ce processus a été effectué après chaque rencontre d'équipes. Au fil des analyses, des catégories émergeaient et certaines évidences se façonnaient jusqu'à ce qu'aucune nouvelle information n'émerge.

- **Étape 6 : Analyse des données par des codeurs externes**

Les analyses, les classifications et les codifications établies à l'étape précédente par la chercheuse pourraient être considérées comme étant subjectives ou de moins grande qualité puisqu'elles reposent sur le jugement d'une seule personne. Par contre, un des buts premiers d'une technique scientifique est d'assurer l'objectivité des analyses produites (Flanagan, 1954). Cette objectivité peut être atteinte si plusieurs mesures sont recueillies pour les mêmes éléments en utilisant les mêmes procédures (Flanagan, 1954 ; Perreault et Leigh, 1989). Une bonne façon d'accroître la valeur des résultats d'une analyse de contenu est d'augmenter le nombre d'évaluations faites (Perreault et Leigh, 1989). Pour y arriver, la plupart des études sollicitent l'intervention de juges ou de codeurs indépendants. Ces derniers effectuent une analyse totale ou partielle des incidents. Habituellement, les catégories sont générées par des codeurs et vérifiées par des experts. Ensuite, d'autres codeurs classent les incidents dans les catégories trouvées préalablement. Le nombre de juges employés varie entre 2 et 9 selon les études (Bitner et al., 1990 ; Edvardsson, 1992 ; Bitner et al., 1994 ; Keaveney, 1995 ; Meuter et al., 2000 ; Montigny, 2001 ; Branco, 2003). Étant donné que cette recherche a recours à une théorie pour créer les catégories, les codeurs ont été utilisés seulement pour classer les incidents dans les catégories appropriées.

Comme le suggèrent Perreault et Leigh (1989), il faut compter sur l'évaluation d'au moins deux codeurs indépendants pour assurer la qualité des données. Toujours par souci de qualité, les codeurs doivent avoir des connaissances sur le sujet, comprendre la méthode (Edvardsson, 1992), posséder les habiletés nécessaires et manifester de l'intérêt pour le domaine à l'étude (Perreault et Leigh, 1989). C'est pourquoi les services de deux codeurs indépendants ont été retenus pour cette recherche. Pour être admissibles en tant que codeurs, les personnes devaient répondre aux critères suivants :

- La personne doit :
 - Avoir été acceptée au programme de maîtrise en administration des affaires avec mémoire (3665) sur la base de l'expérience ou sur une base universitaire.
 - Avoir suivi les cours
 - Méthodologie de la recherche GAE6002
 - Analyse de données MBA6002
 - S'intéresser à la gestion des ressources humaines

Pour être en mesure de trouver des personnes qui correspondaient à ces critères, un courriel (Appendice I) a été envoyé aux étudiants inscrits à la maîtrise en administration des affaires à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Suite à ce courriel, trois étudiants ont manifesté leurs intérêts. Selon leur expérience et leur disponibilité, deux personnes ont été convoquées à une rencontre. Afin de préparer cette rencontre, ces deux personnes ont reçu, une semaine à l'avance, par Internet, certains documents à savoir le résumé de la recherche (Appendice J), la révision de la théorie (Appendice K), les instructions pour les codeurs (Appendice L) ainsi que la feuille de codification (Appendice H).

Lors de la rencontre, les deux codeurs ont reçu, dès leur arrivée, les 46 rapports d'incidents recueillis, la description des équipes, les feuilles de codification ainsi que le déroulement de la journée. La codification s'est déroulée de façon indépendante dans un premier temps. Chacun des codeurs devait faire la codification des 46 rapports d'incidents et, pour chaque rapport, ils devaient remplir une feuille de codification. Pour assurer que les consignes avaient été bien intégrées, les deux premiers incidents ont été codés par les deux codeurs et ensuite vérifiés par la chercheure (Weber, 1990). Pendant qu'ils effectuaient leur codification préliminaire, la chercheure a réalisé une autre codification des rapports pour ainsi évaluer la constance des jugements dans le temps. Une fois la codification personnelle des deux codeurs terminée, ces derniers devaient mettre leurs réponses en commun. Les désaccords détectés au niveau de certaines variables ont été résolus en discutant et la codification a été conjointement revue jusqu'à ce qu'une entente soit obtenue (Gremler, 2004). Pour faciliter ce travail, les codeurs devaient identifier leurs réponses identiques en bleu et les réponses différentes en orange sur les feuilles de codification.

Pour terminer la journée, les données trouvées par les deux codeurs ont été confrontées à l'analyse de la chercheure. Encore là, les désaccords ont été réglés au moyen de la discussion. La même technique a été utilisée, les réponses identiques ont été identifiées en bleu et les

réponses différentes en orange. Les feuilles de codification et les codes de couleurs ont été très utiles pour les discussions ainsi que pour les calculs de pourcentage d'accord. Cette façon de faire suit la logique utilisée par Keaveney (1995) et Meuter et al. (2000) à une différence près, les chercheurs ne participaient pas à la codification.

3.4. Profil des participants et des équipes

Il est difficile de savoir combien de personnes il faut rencontrer pour recueillir suffisamment d'incidents critiques puisqu'un répondant peut décrire plusieurs incidents. C'est pourquoi le nombre de répondants varie énormément dans les recherches qui utilisent la TIC. Quoiqu'il en soit, la littérature suggère d'interroger entre 12 et 20 personnes (Montigny, 2001). Comme indiqué précédemment, les équipes qui participent à cette étude sont au nombre de quatre. Afin de conserver leur anonymat, chacun des groupes s'est vu attribuer un pseudonyme. Les équipes A, B, C et D regroupent au total 24 personnes. De ces 24 membres, 16 sont des hommes et 8 sont des femmes. La majorité des gens interrogés se situent dans les tranches d'âge 26-35 ans et 36-45 ans. Pour la plupart, ils ont suivi un programme technique au collège ou encore un programme de baccalauréat à l'université.

Les réponses des participants aux questionnaires constituent la seule source d'information pratique de cette recherche. Comme les données recueillies sont liées de très près aux répondants, il est intéressant d'avoir une description plus précise de ceux-ci (Gremler, 2004). Le contexte dans lequel évoluent les équipes est aussi d'intérêt. Dans cette section, les quatre équipes sont décrites ainsi que les entreprises dans lesquelles elles travaillent. Il est important de noter ici que les descriptions des entreprises et des équipes sont faites sommairement dans le but de préserver l'anonymat des participants.

3.4.1. Équipe A

L'équipe A évolue dans une entreprise de la Mauricie qui offre des services d'architecture à une clientèle industrielle, gouvernementale et commerciale. Cette organisation excelle dans la préparation de plans et de devis. Leur savoir-faire s'étend aussi à l'interprétation des lois, des codes et des règlements au niveau de la sécurité dans les édifices, de l'économie d'énergie, de la sécurité et de la santé des travailleurs. Cette société a également un souci de l'amélioration continue de la qualité ainsi que de la formation professionnelle comme en fait foi sa certification ISO-9001. Depuis peu, cette entreprise s'est jointe à un autre groupe d'architecture. Ce dernier englobe 12 bureaux d'architecture au Québec. Cette union permet

l'échange d'information, d'expertise et de projets. Les bureaux, dans ce regroupement, sont autonomes au niveau des activités professionnelles. Quoique l'administration soit centralisée au bureau de Montréal, aucune décision n'est prise de façon définitive ; il y a, en tout temps, des possibilités de changements en fonction des besoins des bureaux régionaux. Du fait que cette association est récente, il y a peu d'impact sur les artisans de la Mauricie. Cette entreprise peut donc être toujours considérée comme une PME de la région étant donné qu'elle possède encore l'autonomie de décision et d'action. Par contre, dans les mois qui vont suivre, d'autres projets sont à prévoir et ceux-ci auront peut-être de plus grandes répercussions sur cette PME de la Mauricie.

Fondée il y a 19 ans en Mauricie, cette organisation procure du travail à 12 employés. De ces 12 employés, neuf composent l'équipe de service rencontrée dans le cadre de cette étude. Le détail des membres de l'équipe se retrouve au tableau 3.2. Le dirigeant ne voulait pas rendre cette activité obligatoire, alors trois membres étaient absents. Cette équipe est considérée comme efficace par son dirigeant.

Tableau 3.2 Description des membres de l'équipe A

Membre	Titre d'emploi	Années entreprise	Années équipe	Sexe	Âge	Scolarité	Domaine
a-1	Technicien en architecture	0,8	0,8	F	36-45 ans	DEP	Dessin en architecture
a-2	Technicien en bureautique	12	12	F	26-35 ans	Technique	Technique de bureau
a-3	Technicien en architecture	13	13	F	16-25 ans	Technique	Architecture
a-4	Dessinateur en bâtiment	2	2	M	26-35 ans	DEP	Dessin de bâtiment
a-5	Architecte senior principal	17	2	M	56-65 ans	Bac	Architecture
a-6	Architecte senior principal	13	13	M	36-45 ans	Maîtrise	Architecture

Les tâches de ce groupe sont réellement interdépendantes. Chacun des membres possède des aptitudes et des compétences particulières en lien avec son domaine d'étude qui sont fondamentales à l'accomplissement du travail de l'équipe. Tous les membres détiennent un rôle défini et propre qui assure le bon fonctionnement de l'équipe et l'atteinte des objectifs. Pour chaque projet, il doit y avoir une mise en commun du travail de l'architecte, du technicien en architecture, du dessinateur en bâtiment ainsi que du technicien en bureautique. Sans l'appui d'une personne occupant l'une de ces fonctions, le plan ou le devis ne peut pas être élaboré convenablement et livré aux clients avec les mêmes standards de qualité. En fonction des contrats, le groupe peut se subdiviser en plus petite unité. Une personne peut mener de front plusieurs projets en même temps avec différents membres de l'équipe. Bien que tous les postes soient importants pour le bon fonctionnement de l'équipe, les membres

n'ont pas tous le même poids dans le groupe. Les architectes en fonction de leurs statuts d'emploi et de leurs titres de propriétaires possèdent plus de pouvoir décisionnel au sein de l'équipe.

3.4.2. Équipe B

La seconde équipe, c'est-à-dire l'équipe B, a comme mandat de diriger une entreprise manufacturière de la Mauricie. Cette société se spécialise principalement dans les secteurs du revêtement et de la peinture. Les divers produits créés dans leurs laboratoires et par la suite fabriqués dans leurs usines sont destinés autant à une clientèle industrielle et manufacturière qu'aux particuliers et aux gouvernements. Établie et fondée en Mauricie il y a 50 ans, cette organisation compte aujourd'hui plusieurs usines et centres de distribution au Québec et dans les provinces de l'Atlantique. Ce succès à travers le temps repose, entre autres, sur des principes fondamentaux dont l'entreprise s'est dotée. La créativité, l'innovation, la qualité, la technologie, la recherche et le développement, le respect, l'écoute du client et le maintien d'un environnement de travail sain pour les travailleurs font partie de ces principes directeurs qui guident les actions de cette société. En plus de ces principes, cette organisation peut compter sur des employés compétents et expérimentés. Quelques 250 personnes contribuent au succès de cette entreprise à travers les centres de distribution et les usines répartis dans différentes régions du Québec et des provinces de l'Atlantique.

Le siège social ainsi qu'une usine de production se situent en Mauricie. Cette division de l'entreprise regroupe environ une vingtaine d'employés de production en saison basse et une quarantaine lorsque l'été arrive. Il y a une cinquantaine d'employés qui s'occupent des tâches reliées à l'administration, la gestion de la production, des ventes et de la direction. L'équipe rencontrée compte parmi ces employés. Cette dernière gère les activités de production de l'usine de la Mauricie. La formation de ce groupe est relativement récente. Des remaniements récents ont fait en sorte que l'équipe qui est composée de sept membres constitue un amalgame équilibré de jeunesse et d'expérience. Cette équipe multidisciplinaire se rencontre aux deux semaines pour faire le point sur différentes situations ainsi que pour stimuler l'esprit d'équipe. Même si ce groupe est formé depuis peu de temps, il a à son actif plusieurs réalisations et réussites. À titre d'exemples, les membres sont à l'origine des rénovations de l'usine de la Mauricie ainsi que de la révision des coûts de revient. Ces succès ont été atteints grâce à leur capacité d'innover, de créer, de se remettre en question et d'améliorer de façon continue les produits, les procédures et les processus. De plus, la performance de ce groupe

s'améliore grâce au feed-back qu'il reçoit via les indicateurs de performance de l'usine et de l'équipe. Pour terminer, cette équipe de gestion est très importante pour le bon fonctionnement de l'établissement, elle est même jugée comme étant une équipe efficace par la direction.

Comme l'indique le tableau 3.3, il y avait cinq membres présents et disposés à remplir le questionnaire lors de la rencontre avec l'équipe. Quoiqu'au départ toute l'équipe devait être interrogée, l'ingénieur ainsi que le responsable de la qualité n'ont pu participer à la rencontre.

Tableau 3.3 Description des membres de l'équipe B

Membre	Titre d'emploi	Années entreprise	Années équipe	Sexe	Âge	Scolarité	Domaine
b-1	Contremaître	4	2	M	26-35 ans	Bac	Administration
b-2	Coordonnateur logistique	11	4	M	46-55 ans	Bac	Administration
b-3	Directrice générale division	4	3 mois	F	26-35 ans	Bac	Génie industriel
b-4	Responsable des achats	5	2	M	16-25 ans	Technique	Administration
b-5	Chef de services techniques	3	1	M	46-55 ans	Bac	Chimie organique

3.4.3. Équipe C

La troisième entreprise visitée fabrique des composantes électroniques, électriques et électromécaniques. Depuis sa fondation en Mauricie en 1988, cette société a connu une expansion appréciable, en passant d'une à quatre bâtisses à l'effigie de la compagnie. Ces bâtiments regroupent trois usines de production qui confectionnent des produits distincts, mais parfois complémentaires ainsi qu'un centre de recherche et développement. Cela veut dire qu'une usine peut être un fournisseur d'une autre. Certaines entreprises étendent leurs activités dans plusieurs territoires ; cette dernière a préféré concentrer ses efforts de développement en Mauricie.

Pour faire face à la concurrence, cette organisation mise sur le perfectionnement de ses services et de ses produits. Pour ce faire, elle investit beaucoup dans la recherche et le développement et porte aussi une attention particulière à la qualité. Ces activités sont centrales dans cette compagnie, puisqu'elle offre à ses clients de faire le travail rattaché à la recherche et le développement pour eux ainsi que de développer des produits spécifiques pour répondre à leurs besoins. Avec le temps, la notoriété de l'entreprise s'est construite sur son savoir-faire technologique, sa rigueur, sur ses produits personnalisés et ses procédures efficaces et flexibles.

Le succès et le savoir de cette compagnie ont attiré des acheteurs. Il y a quelque temps, une société qui fabrique et distribue des produits et des services d'ingénierie s'est portée acquéreur de cette entreprise. Les anciens propriétaires et les 350 employés sont tous restés en fonction. Comme cette transaction était majeure, les répercussions dans le milieu de travail ne pouvaient apparaître immédiatement. Alors, les conséquences de cette vente n'ont pas encore d'effets palpables dans l'organisation comme le prouve leur liberté d'actions et de décisions. Cet état est cependant temporaire puisque dans les semaines suivant la rencontre avec l'équipe de grandes transformations devaient avoir lieu. Étant donné qu'au moment de la rencontre, l'entreprise possédait encore une liberté d'actions et de décisions et que les effets de la vente ne s'étaient pas fait ressentir réellement dans la vie des employés, cette entreprise a été considérée comme une PME.

L'équipe C se compose de quatre membres, trois contremaîtres et leur supérieur. Cette équipe a comme principale fonction de gérer la production de l'une des trois usines de cette compagnie. L'usine sous leur direction fabrique des produits spécifiques et fait appel à 120 employés pour atteindre les objectifs de production et de performance. Le travail effectué par cette équipe de gestion de la production est qualifié d'efficace par son dirigeant. Comme le tableau 3.4 l'indique, cette équipe est en opération depuis environ deux ans. Outre le directeur des opérations, les trois contremaîtres ont un profil semblable : même tranche d'âge et un niveau d'expérience dans l'entreprise semblable. Comme ce groupe réunit des contremaîtres et leur supérieur, le niveau de pouvoir n'est pas le même au sein de l'équipe.

Tableau 3.4 Description des membres de l'équipe C

Membre	Titre d'emploi	Années entreprise	Années équipe	Sexe	Âge	Scolarité	Domaine
c-1	Contremaître de production	2	2	F	26-35 ans	DES	Aucun
c-2	Contremaître	3	2	M	26-35 ans	Technique	Électronique communication
c-3	Directeur des opérations	10	2	M	46-55 ans	Bac	n/d
c-4	Contremaître	4	4	M	26-35 ans	Technique	Gestion, génie industriel

3.4.4. Équipe D

Cette dernière équipe contribue à l'essor d'une entreprise familiale de la Mauricie. Cette entreprise familiale est en opération depuis 1982. Ses activités commerciales se situent au niveau de la conception, l'assemblage, la finition et la commercialisation de meubles. La

singularité de ce type d'organisation s'exprime dans le fait que les valeurs et les principes fondamentaux de la famille fondatrice sont transmis à la famille élargie c'est-à-dire l'entreprise. Depuis ses débuts, cette société s'appuie sur des valeurs propres aux fondateurs pour assurer son succès : celles-ci sont l'innovation, le dynamisme, la qualité, les délais de livraison exceptionnels et l'écoute du client. Ce succès s'est traduit au fil des ans par une expansion physique; cette entreprise compte aujourd'hui cinq usines en sol mauricien, 1200 détaillants en Amérique du Nord et leur clientèle se retrouve sur trois continents. Cette expansion se situe même au niveau de la gamme de produits ; ces derniers sont toujours avant-gardistes, uniques, d'une qualité remarquable, et ce, à des prix compétitifs. Afin de soutenir cette croissance, la société a décidé de s'intégrer verticalement. Les dirigeants ont fait l'achat d'une usine qui se spécialise dans la fabrication de composantes de bois massif ainsi que d'une entreprise d'emballage. Cette stratégie a permis d'instaurer le système de juste à temps qui facilite la gestion des inventaires, l'introduction de nouveaux produits et l'implantation de délais de livraison rapide. Cette entreprise d'envergure procure du travail à 589 employés dans ses usines et son centre administratif de la Mauricie sans compter les usines d'emballage et de fabrication de bois situées ailleurs au Québec ainsi que les emplois indirects reliés aux activités de cette organisation.

L'équipe rencontrée, dans cette organisation, détient l'importante tâche de développer et de concevoir les produits. Celle-ci se compose de neuf membres. Le tableau 3.5 présente la description des gens qui ont pris part à la recherche. Le rôle de chacune des personnes de ce groupe est attribué en fonction des types de meubles à fabriquer ainsi que du travail à accomplir. Pour mener à terme ses projets, l'équipe peut compter sur la compétence de trois dessinateurs et deux superviseurs; un superviseur pour le développement et un autre pour l'exploitation. Les quatre derniers membres, quant à eux, exercent leur savoir-faire dans les différentes usines afin de garantir une bonne compréhension et réalisation des dessins. Ceux-ci doivent s'assurer que les schémas réalisés se matérialisent correctement dans la chaîne de production. De ces quatre membres, deux membres sont responsables de la fabrication des chaises, l'expertise du troisième se situe au niveau des meubles et le champ d'action du quatrième membre se retrouve dans le domaine des tables. Cette équipe s'occupe du côté créatif des produits, mais aussi du côté technique. En effet, elle doit être certaine que les idées émises sont réalisables à grande échelle et en quantité importante, et ce, à des coûts raisonnables. Pour aider à remplir ce mandat, toute l'équipe se réunit pour des séances de brassage d'idées. Dans ces rencontres, aucune censure n'est autorisée puisque tout le groupe

recherche l'idée novatrice et différente qui permettra à la compagnie de garder sa position dans le marché et, du même coup, rendre les consommateurs satisfaits. Outre ces rencontres de créativité, les membres ne sont pas toujours présents en même temps et ne se rencontrent pas officiellement de façon régulière. Par contre, chaque membre de ce groupe possède une expertise particulière qui fait en sorte que le travail de chacun soit crucial à l'atteinte des objectifs de l'équipe.

Tableau 3.5 Description des membres de l'équipe D

Membre	Titre	Années entreprise	Années équipe	Sexe	Âge	Scolarité	Domaine
d-1	Technicien du meuble	2	2	M	16-25 ans	DEP	Dep dessin industriel
d-2	Dessinateur	10	5	M	26-35 ans	Technique	AEC infographie
d-3	Dessinateur/technicien du meuble	9	2	M	36-45ans	DES	Architecture, Mécanique du bâtiment
d-4	Superviseur exploitation	3	3	F	36-45 ans	Technique	Dessin de conception mécanique
d-5	Dessinateur	6 mois	6 mois	M	36-45 ans	Technique	Technique design industriel
d-6	Technicien en architecture	3	2 mois	M	36-45 ans	Technique	Architecture
d-7	Superviseur dessin/développement	5	5	F	26-35 ans	Technique	Technique du meuble et bois œuvré
d-8	Dessinateur	1	1	F	16-25 ans	Technique	Meuble
d-9	Dessinateur/chargé de projet	1	1	M	36-45 ans	Technique	Dessin/architecture

3.5. Critères de validité et de fidélité

Les recherches qualitatives ont longtemps été jugées plus sévèrement que les recherches quantitatives. Ces jugements étaient portés autant sur les procédures de collecte de données que sur les résultats et leur interprétation (Mukamurera et al., 2006). Afin de renverser cette tendance, des chercheurs ont introduit certaines mesures qui permettent d'assurer une certaine qualité tout au long du processus de la recherche qualitative. Cette recherche ne fait pas exception ; les données ont été recueillies et les analyses ont été faites dans le but d'être considérées le plus digne de confiance possible.

Tout d'abord, peu importe s'il s'agit d'une recherche qualitative ou quantitative, la transparence des procédures de collecte, d'analyse et d'interprétation augmente la robustesse d'une recherche et la qualité des résultats (Kassarjian, 1977 ; Perreault et Leigh, 1989 ; Corbin et Strauss, 1990 ; Kolbe et Burnett, 1991 ; Chaisuwan, 1996 ; Ritchie et Lewis, 2003 ; Miles et Huberman, 2003 ; Gremler, 2004 ; Butterfield et al., 2005). C'est dans cette optique que le cheminement suivi tout au long de cette étude a été décortiqué en détail dans les sections

précédentes et subséquentes. Également, le prétest avec l'équipe A a permis de s'assurer de la fiabilité des outils de collecte tandis que le prétest avec les codeurs indépendants a attesté que les consignes étaient bien comprises et que le codage serait fait adéquatement. Les règles de codification, les procédures et l'entraînement des codeurs ont permis, eux aussi, d'augmenter la fidélité et la validité de cette recherche (Kolbe et Burnett, 1991).

De plus, un certain niveau de qualité peut être établi ou prédit en fonction du type de méthode utilisée. En effet, des recherches propres à la TIC (Andersson et Nilsson, 1964 ; Ronan et Latham, 1974 dans Butterfield et al., 2005, p.484) ont permis de découvrir que les résultats produits par la TIC étaient fiables et valides. Ces recherches ont été les premières à s'intéresser à la validité et à la fidélité de cette technique. Par la suite, d'autres recherches se sont ajoutées à celles-ci dont celle de Butterfield et al. (2005). D'après leurs travaux, il existe neuf critères qui permettent d'augmenter la crédibilité et la confiance des résultats obtenus au moyen de la TIC. Ces critères sont empruntés par tous les étudiants qui ont recours à la TIC au département d'éducation et de consultation en psychologie à l'Université de la Colombie-Britannique. Ces neuf critères sont :

1. Extraire les incidents critiques en utilisant un codeur indépendant.
2. Faire approuver les rapports d'entrevue par les participants.
3. Avoir des juges indépendants qui classent les incidents dans les catégories.
4. Chercher à atteindre le point de saturation pour mettre fin à la recherche d'incidents.
5. Obtenir l'opinion d'experts.
6. Calculer le taux de participation contre le critère de 25%.
7. Regarder l'accord théorique en comparant les catégories trouvées et les théories offertes par la littérature.
8. Enregistrer les entrevues pour être certains de l'exactitude des histoires et de la compréhension.
9. S'assurer de la fidélité des entrevues en demandant à un expert de la TIC d'écouter une entrevue.

Pour garantir une qualité et une rigueur aux procédures, aux résultats et aux analyses de cette étude, les critères de Butterfield et al. (2005) qui s'appliquaient ont été suivis, c'est-à-dire les critères 1, 3, 4, 6 et 7. Les autres critères n'ont pu être appliqués en raison de l'utilisation d'une théorie a priori pour générer les catégories ainsi que de l'utilisation de rapports écrits et non d'entrevues pour récolter les incidents critiques. Étant donné que les catégories provenaient d'une théorie existante, l'opinion d'un expert était accessoire et l'enregistrement et la validation des entrevues par les participants aussi puisqu'ils écrivaient eux-mêmes leurs rapports.

Pour éviter de faire des interprétations erronées, les incidents critiques doivent être évalués en fonction d'une définition. Comme le suggère Butterfield et al. (2005), 25% des incidents obtenus doivent être vérifiés par un codeur indépendant; plus le pourcentage est élevé, plus la crédibilité est grande. Dans le cas de cette recherche, tous les incidents ont été jugés par deux codeurs indépendants et par la chercheure. L'utilisation de deux codeurs s'explique par le fait que, malgré qu'ils possédaient des connaissances sur le sujet et sur la technique, leur maîtrise des notions n'était pas aussi pointue que celle de la chercheure. En effet, cette dernière avait déjà travaillé sur les rapports d'incidents critiques, elle avait aussi eu la chance de rencontrer les équipes et de lire plusieurs articles traitant du sujet et de la méthode. En étant deux, les codeurs pouvaient discuter ensemble pour vérifier leurs perceptions et leurs connaissances. Une fois leurs idées précisées et leurs arguments établis, ils étaient plus aptes à confronter leur analyse à celle de la chercheure. Ce choix repose aussi sur le fait que la littérature suggère l'utilisation d'au moins deux codeurs indépendants (Perreault et Leigh, 1989 ; Kolbe et Burnett, 1991). Au niveau des incidents critiques, le pourcentage d'accord entre les deux codeurs fut de 80,43% et le pourcentage d'accord entre les codeurs et la chercheure a atteint 85,78%. Habituellement, les pourcentages d'accord entre les codeurs en bas de 80% sont considérés suspects (Kassarjian, 1977). Ce premier critère fut donc respecté dans la présente recherche.

Le troisième critère de Butterfield et al. (2005) recommande que les codeurs indépendants placent 25% des incidents dans les catégories qui ont été élaborées préalablement. Ce troisième critère de Butterfield et al. (2005) équivaut à la fiabilité interjuge de Kassarjian (1977). Dans cette recherche, les pourcentages d'accord entre les codeurs ont été calculés au niveau du type de conflit, du style de gestion ainsi que de l'efficacité ou de l'inefficacité de la gestion des conflits. Tous les rapports d'incidents critiques ont été codés par les codeurs et la chercheure. Dans un premier temps, les deux codeurs ont confronté leurs codifications et sont arrivés à un pourcentage de 79,41% pour les types de conflit, 61,76% pour le style de gestion et 94,12% pour l'efficacité de la gestion. Par la suite, leurs résultats furent comparés à ceux de la chercheure. Le pourcentage d'accord obtenu pour le type de conflit est de 81,08%, celui pour le type de gestion est de 75,68% et un accord de 100% fut obtenu pour l'efficacité ou l'inefficacité du style de gestion employé. Encore ici, pour que le pourcentage d'accord soit considéré comme satisfaisant, il doit être de 80% (Kassarjian, 1977). Avec cette deuxième confrontation des analyses, on peut voir que la première étape a porté fruit, les désaccords sont beaucoup moins grands et la compréhension du sujet a augmenté. Il y a donc une

meilleure validité de contenu.

Pour les fins de cette étude, les données finales sont celles conçues lors de la comparaison entre les codifications des deux codeurs et celles de la chercheure. Donc, seul le pourcentage d'accord sur le style de gestion est inférieur à 80%. Ce taux n'est pas très inférieur au seuil de satisfaction et, pour une première recherche qualitative, il est considéré comme acceptable. Également, il faut noter que plus il y a de catégories moins le pourcentage d'entente entre les codeurs est censé être élevé (Perreault et Leigh, 1989). Ce niveau de désaccord peut aussi s'expliquer par des définitions inappropriées des catégories ou encore pas un entraînement inadéquat des juges (Kolbe et Burnett, 1991).

Le quatrième critère veut que le chercheur tente d'atteindre le point de saturation théorique pour mettre fin à sa recherche d'incidents (Butterfield et al., 2005). Cette étude suit ce principe puisque la chercheure a cessé ses activités de recherche lorsqu'aucune nouvelle donnée n'a émergé de ses analyses.

Selon Butterfield et al. (2005), chaque catégorie, pour être considérée comme valide, doit avoir un taux de participation égal ou supérieur à 25%. En d'autres termes, plus les participants rapportent le même incident, plus cet incident a de chance d'être important pour l'étude. Des 37 récits d'incidents critiques générés par les répondants de cette étude, 62% relatait un CT et 38% racontait un CR. Ces différents conflits furent gérés 8% des fois par l'accommodation, 16% du temps par le compromis et par la contrainte, 24% des fois par l'évitement et 35% par la collaboration. Ces approches de gestion des conflits ont été efficaces à 21 reprises soit 57% contre 16 approches inefficaces soit 43%. Il y a uniquement les styles de gestion qui se retrouvent sous la barre des 25%. Cela peut s'expliquer par un plus grand nombre de catégories ainsi que par une préférence marquée pour la collaboration ou encore par un nombre trop petit d'incidents critiques recueillis.

Pour terminer avec les critères de Butterfield et al. (2005), les auteurs suggèrent de regarder l'accord entre la théorie et les résultats obtenus. Pour ce travail de recherche, ce critère fut réalisé à la section précédente. Si les résultats ne soutiennent pas toujours les éléments théoriques, cela ne veut pas dire que les catégories ne sont pas valables. De façon générale, les résultats et les interprétations résultant de cette recherche soutiennent, en totalité ou en grande partie les théories existantes.

D'autres auteurs ont suggéré des critères supplémentaires pour évaluer la qualité d'une recherche qualitative ; ceux-ci peuvent se greffer aux neuf critères énumérés préalablement. L'un d'entre eux est la fiabilité intrajuge. Plus haut, la fiabilité interjuge, c'est-à-dire le degré avec lequel les codeurs sont en accord de classer les éléments dans une catégorie particulière, fut calculée. Cette fois-ci, c'est le degré avec lequel un codeur classe le même phénomène dans les mêmes catégories à travers le temps qui est calculé (Perreault et Leigh, 1989). Pendant que les codeurs indépendants codaient leurs rapports d'incidents critiques, la chercheuse a codé à nouveau les incidents. Elle a changé deux codifications en ce qui concerne la définition d'un conflit soit un pourcentage d'accord de 95.65%, trois codifications ont été transformées par rapport aux conflits, soit un pourcentage d'accord de 84.62%, une modification a eu lieu au niveau de la gestion, donc un pourcentage d'accord de 97.43%, et aucun changement n'a été apporté au niveau de l'efficacité et de l'inefficacité. Plus le pourcentage d'accord est grand plus la fiabilité est grande. On peut donc prétendre que les jugements des codeurs sont fiables. Ce haut niveau de fiabilité intrajuge, le niveau appréciable de fiabilité interjuge et un bon niveau de validité de contenu permettent de croire que les procédures, les résultats et les interprétations sont raisonnablement dignes de confiance (Keaveney, 1995).

Les résultats et les interprétations de cette recherche sont considérés comme viables et fiables. Toutefois sont-ils généralisables ? La question de la généralisation a soulevé des passions chez les chercheurs qualitatifs (Ritchie et Lewis, 2003 ; Miles et Huberman, 2003 ; Mukamurera, et al., 2006). Pour ne pas confondre la généralisation établie en recherche quantitative, certains chercheurs préfèrent opter pour la transférabilité (Mukamurera et al., 2006). Pour eux, comme l'échantillon en recherche qualitative n'est jamais statistiquement représentatif, il est insensé de parler de généralisation des résultats. Pour d'autres, le terme généralisation est adéquat mais s'applique autrement en contexte de recherche qualitative. Même que d'après certains chercheurs, il existe trois différentes sortes de généralisation en recherche qualitative: théorique, représentative et déductive. La généralisation théorique suggère que le concept théorique étudié peut s'appliquer plus largement qu'à l'échantillon étudié voir universellement. La généralisation représentative quant à elle vérifie si les résultats trouvés grâce à l'échantillon peuvent être généralisés à la population de laquelle l'échantillon est tiré. Pour terminer, la généralisation déductive représente la généralisation à d'autres contextes que celui de l'étude (Ritchie et Lewis, 2003).

En ce qui concerne cette recherche, au sujet de la généralisation théorique, on ne peut pas affirmer que les résultats sont généralisables universellement. Cette étude contribue à une meilleure compréhension du phénomène de la gestion des conflits dans les équipes de travail en contexte de PME. Cependant, d'autres recherches en contexte de PME seraient utiles pour définir avec plus de précision la théorie dans cet environnement (Ritchie et Lewis, 2003). Cette recherche a fourni des procédures de collecte et d'interprétation détaillées. De plus, cette étude a généré un échantillon hétérogène. Manifestement, les équipes interrogées se distinguent les unes des autres par rapport au contenu de leur tâche, à leur historique et à leur composition. Les organisations qui accueillent ces équipes teintent aussi la réalité et le vécu des groupes : que ce soit par la taille de l'entreprise, le domaine d'exploitation, les procédures en place ou le degré de pouvoir et de liberté. Étant donné que les équipes sont différentes, les phénomènes qui apparaissent dans cette étude ou encore qui sont absents peuvent être considérés comme génériques dans les balises de cette recherche, c'est-à-dire les PME de la Mauricie (Miles et Huberman, 2003). Grâce à cette transparence, la généralisation inductive est possible, c'est-à-dire que cela permet aux chercheurs d'évaluer la transférabilité des résultats à d'autres contextes.

4. Chapitre 4 : Analyse des données

Ce chapitre vise à présenter les données obtenues lors de la collecte. Tout d'abord, les caractéristiques de l'échantillon sont décrites. Ensuite, les données obtenues dans chacune des équipes sont présentées et accompagnées d'exemples d'incidents. Pour conclure ce chapitre, les données des quatre équipes sont analysées, regroupées et interprétées.

4.1. Les caractéristiques de l'échantillon

Dans un contexte où la TIC est la méthode de collecte de données, l'échantillon n'est pas déterminé par le nombre de participants, mais plutôt par le nombre d'incidents observés ou rapportés. De plus, il n'y a pas de règle pour délimiter le nombre d'incidents à recueillir (Butterfield et al., 2005). Dans ce cas-ci, la collecte s'est effectuée jusqu'à la saturation théorique de l'information. Au total, 46 rapports d'incidents critiques ont été générés. En fonction des quatre critères de la définition d'un incident, 9 rapports ont dû être éliminés. Deux rapports ont été enlevés à cause d'un manque de détails, cinq ont dû être retirés car le conflit détaillé ne se retrouvait pas entre les membres de l'équipe et deux des incidents récoltés ne mettaient pas en scène un conflit. Dans certains cas, il était difficile de savoir si le conflit avait vraiment lieu dans l'équipe ; ceci était dû au fait que les tâches de l'équipe et les rôles des membres n'étaient pas tous connus. Également, le fait d'utiliser des pseudonymes dans les questionnaires pouvait induire en erreur ou semer un doute à savoir si le conflit était bel et bien dans l'équipe. Ceci ramène le nombre de rapports utilisables à 37.

4.2. Les données des quatre équipes

4.2.1. Équipe A

Pour arriver à remplir le questionnaire dans un délai raisonnable sans empiéter sur la période de travail, la rencontre avec l'équipe A a eu lieu sur l'heure du dîner le 16 avril 2007. Certains membres ont eu de la difficulté à trouver deux situations conflictuelles. Cependant, ils ont pris le temps d'y penser et ils ont tous réussi à raconter deux épisodes conflictuels gérés entre les membres du groupe. Comme le tableau 4.1 l'explique, ce groupe a généré neuf bons rapports de conflits. Dans ces neuf récits d'incidents critiques, cinq représentaient des conflits relationnels (CR) et quatre décrivaient des conflits de tâche (CT). Divers styles de gestion ont été utilisés pour gérer ces conflits intragroupes. L'évitement (Év), la collaboration (Col), l'accommodation (Ac) et la contrainte (Co) ont chacun été choisis deux fois pour gérer les situations problématiques tandis que le compromis (Cp) a été employé une fois par les

membres de l'équipe.

Tableau 4.1 Résultats de l'équipe A

Numéro d'incident	Incident retenu	Si non retenu pourquoi ?	Type de conflit	Mode de gestion	Géré de façon
1	Non	Manque de détails	n/a	n/a	n/a
2	Oui	n/a	CR	Év	Inefficace
3	Oui	n/a	CT	Cp	Efficace
4	Oui	n/a	CT	Ac	Inefficace
5	Oui	n/a	CR	Co	Efficace
6	Oui	n/a	CR	Év	Efficace
7	Oui	n/a	CT	Col	Efficace
8	Oui	n/a	CR	Co	Inefficace
9	Oui	n/a	CT	Col	Efficace
10	Non	Pas dans l'équipe	n/a	n/a	n/a
11	Non	Manque de détails	n/a	n/a	n/a
12	Oui	n/a	CR	Ac	Inefficace

Le tableau 4.2 qui suit présente un exemple de conflit de tâche géré efficacement par le compromis et un conflit relationnel géré inefficacement par l'accommodation. Ces deux exemples ont été recueillis lors de la rencontre avec l'équipe A.

Tableau 4.2 Exemples d'incidents critiques recueillis dans l'équipe A

	Gestion efficace	Gestion inefficace
Type de conflit et de gestion	CT géré par le compromis	CR géré par l'accommodation
Membre, incident	Membre A-2, incident 3	Membre A-6, incident 12
Quand l'incident s'est-il produit ?	Il y a quelques années lorsque l'homme d'entretien a donné sa démission, le patron du temps a conservé quelques tâches mais il ne sortait pas les vidanges et ne vidait pas les poubelles du bureau.	Depuis environ 10 ans, à répétition.
Quelles circonstances spécifiques ont engendré ce conflit?	Le patron a demandé à D et C de s'en occuper mais le travail n'était pas fait assidûment.	La nonchalance d'un employé à l'égard du travail des autres et des efforts à fournir cause des inquiétudes et entraîne la jalousie, l'insatisfaction, etc. Il n'assume pas un partage équitable des tâches, il ne s'implique pas autant qu'il devrait.
Qu'est-ce que vous et/ou les autres personnes impliquées avez-vous dit ou fait exactement pour gérer le conflit?	J'ai pris en charge le fait de nommer une personne différente à chaque semaine. (Donc le tour de chacun revient à toutes les x semaines).	Rencontre de l'employé pour lui signifier que son attitude nuit à l'équipe et la production et pour lui demander de s'impliquer davantage. Nous lui avons demandé de choisir entre son emploi et ses autres activités et il n'a rien voulu savoir
Qu'est-ce qui vous porte à croire que ce conflit a été géré de manière particulièrement efficace ou inefficace?	Malgré une déception visible lorsque j'ai annoncé la « bonne nouvelle » ; les gens participent et, s'ils sont absents, une autre personne prend la relève en changeant de semaine.	L'employé se sent en position de force et se sait difficilement remplaçable à cause de ses compétences supérieures. Il n'a pas changé son implication, il démotive ses collègues et fait preuve de sarcasmes.

4.2.2. Équipe B

L'équipe a été rencontrée le 1^{er} mai 2007 à l'occasion de leur rendez-vous bimensuel. Une fois la présentation de la recherche effectuée et les explications transmises, les participants ont débuté à mettre par écrit leurs épisodes conflictuels. Sans hésiter et en se montrant très attentifs, les cinq membres ont amorcé la rédaction de leurs incidents critiques. Il semble que les conflits significatifs qu'ils ont vécus étaient bel et bien gravés dans leur mémoire. Ainsi, ils ont réussi, en un peu moins d'une heure, à fournir huit récits de conflits complets et détaillés. Les deux rapports retirés l'ont été puisque les conflits énoncés ne se retrouvaient pas dans l'équipe, mais plutôt dans le département de provenance des deux coéquipiers.

Tableau 4.3 Résultats de l'équipe B

Numéro d'incident	Incident retenu	Si non retenu pourquoi ?	Type de conflit	Mode de gestion	Géré de façon
13	Oui	n/a	CT	Col	Efficace
14	Oui	n/a	CT	Cp	Inefficace
15	Non	Pas dans l'équipe	n/a	n/a	n/a
16	Non	Pas dans l'équipe	n/a	n/a	n/a
17	Oui	n/a	CT	Col	Efficace
18	Oui	n/a	CR	Év	Inefficace
19	Oui	n/a	CT	Col	Efficace
20	Oui	n/a	CR	Ev	Inefficace
21	Oui	n/a	CT	Col	Efficace
22	Oui	n/a	CT	Co	Inefficace

Le tableau 4.3 présente les renseignements recueillis auprès des membres de cette équipe efficace. Comme celui-ci l'indique, six conflits de tâches ont été racontés contre deux pour les conflits relationnels. La moitié de ces conflits a été réglée de façon efficace et l'autre moitié de manière inefficace. La collaboration a été la méthode privilégiée pour gérer les conflits de tâches tandis que l'évitement a été préféré pour diriger l'issue des conflits relationnels. Deux exemples provenant des données recueillies dans l'équipe B sont présentés au tableau 4.4 et illustrent ces deux tendances observées dans cette équipe.

Tableau 4.4 Exemples d'incidents critiques recueillis dans l'équipe B

	Gestion efficace	Gestion inefficace
Type de conflit et de gestion	CT géré par la collaboration	CR géré par l'évitement
Membre, incident	Membre B-3, incident 17	Membre B-4, incident 20
Quand l'incident s'est-il produit ?	À la fin du mois de mars 2007, s'est produit l'incident.	Suite à un déversement de résine au sol, le mécanicien est entré dans mon bureau avec les baguettes en l'air pour m'ordonner de contacter immédiatement le fournisseur pour savoir comment réagir, quel solvant utilisé, la méthode de nettoyage, les marches à suivre et les compatibilités de la pompe.
Quelles circonstances spécifiques ont engendré ce conflit ?	Il y a eu un manque d'un ingrédient qui a engendré un retard de la production. Plusieurs personnes ont été frustrées, il y a eu des accusations de fautes ; certaines personnes se sont senties attaquées et d'autres cherchaient des coupables. Le manque de matière a retardé la production, ce qui a nuit aux indicateurs de performance mensuels.	J'étais déjà au téléphone pour régler un problème de <i>back indice</i> de matières premières vraiment plus urgent ; j'ai répondu de façon bête et impolie au mécanicien et il s'est retrouvé frustré et incompris. Il était alors fâché contre moi et s'est plaint à notre supérieure commune.
Qu'est-ce que vous et/ou les autres personnes impliquées avez-vous dit ou fait exactement pour gérer le conflit ?	Nous avons fait une chronologie des événements, des informations qui ont été communiquées entre les responsables de la production et des approvisionnements. J'ai discuté avec les deux parties séparément et, ensuite, les 2 parties se sont parlées pour se mettre d'accord sur ce qui avait été mal compris. Les approvisionnements croyaient que l'impact du retard était négligeable alors que ce n'était pas le cas et il s'agissait d'une erreur d'interprétation. Les mesures ont été prises pour ne plus que ça se produise.	J'ai recueilli les informations nécessaires après avoir réglé mon urgence et on n'a plus reparlé de l'événement.
Qu'est-ce qui vous porte à croire que ce conflit a été géré de manière particulièrement efficace ou inefficace ?	Il n'y a pas eu de séquelles dans les relations après coup ; les gens se sont expliqués. On a établi des façons d'éviter la récurrence du problème ; la confiance entre les joueurs n'est pas détériorée.	On ne s'est pas reparlé et l'événement reste en suspend, sans que personne n'ait plus expliqué à l'autre partie son point de vue et la manière de réagir. De plus, la résine n'est toujours pas nettoyée ; le produit a figé à cause de notre manque de collaboration respectif.

4.2.3. Équipe C

Un entretien avait été fixé avec cette équipe le 1^{er} mai 2007 en début d'après-midi. Lors de cette rencontre, tous les membres étaient présents. Après une brève introduction, les quatre participants ont pris le temps de lire avec soin la feuille de conseils et le questionnaire. Trois des membres ont eu plus d'aisance à décrire des situations conflictuelles. L'autre membre, quant à lui, a éprouvé plus de difficulté mais a réussi dans les temps à raconter deux conflits pertinents et détaillés. D'après celui-ci, il était plus difficile de se rappeler un épisode conflictuel précis ; des situations générales surgissaient plus spontanément dans ses souvenirs que des situations spécifiques.

Ces quatre candidats ont réussi à produire sept rapports d'incidents critiques viables. Un récit a dû être écarté étant donné que celui-ci ne décrivait pas un conflit, il s'agissait simplement d'une situation problématique courante qui peut survenir au travail. Le détail des incidents recueillis dans l'équipe C se retrouve au tableau 4.5

Tableau 4.5 Résultats de l'équipe C

Numéro d'incident	Incident retenu	Si non retenu pourquoi	Type de conflit	Mode de gestion	Géré de façon
23	Oui	n/a	CR	Col	Efficace
24	Oui	n/a	CR	Co	Inefficace
25	Oui	n/a	CT	Cp	Efficace
26	Oui	n/a	CT	Co	Inefficace
27	Oui	n/a	CT	Col	Efficace
28	Oui	n/a	CR	Col	Efficace
29	Non	Pas un conflit	n/a	n/a	n/a
30	Oui	n/a	CT	Co	Inefficace

À l'intérieur de ce groupe, les gens ont autant dépeint des conflits relationnels que des conflits de tâches. Cependant, deux méthodes de gestion des conflits semblent prédominer à savoir la collaboration et la contrainte. Ces styles sont utilisés autant pour gérer un conflit relationnel qu'un conflit de tâches. Ces approches de gestion des conflits se sont avérées efficaces à quatre reprises et à trois reprises inefficaces. Deux exemples de conflits gérés par la collaboration et la contrainte sont décrits au tableau 4.6.

Tableau 4.6 Exemples d'incidents critiques recueillis dans l'équipe C

	Gestion efficace	Gestion inefficace
Type de conflit et de gestion	CR géré par la collaboration	CT géré par la contrainte
Membre, incident	Membre C-1, incident 23	Membre C-4, incident 30
Quand l'incident s'est-il produit ?	À mon arrivée dans cette entreprise, il y a de ça un an et demi.	Un contremaître prend des décisions à ma place lorsque je suis absent.
Quelles circonstances spécifiques ont engendré ce conflit ?	Avant même mon arrivée mes collègues de travail avaient une mauvaise opinion de moi due à ce qui avait positivement été dit sur moi par le patron. Ex : Elle a beaucoup d'expérience. Vous allez voir, elle sait où elle s'en va, etc. J'ai donc été reçue avec mépris en partant. Un collègue, en particulier, était pratiquement en désaccord avec ce que je disais, il avait toujours quelque chose à ajouter ou à «chialer». Il se disait que je ne viendrais pas rien lui montrer.	Lorsque je suis de retour, mes employés exécutent les nouvelles directives qui sont, à mon sens, inadéquates.

Tableau 4.6 (suite) Exemples d'incidents critiques recueillis dans l'équipe C

	Gestion efficace	Gestion inefficace
Type de conflit et de gestion	CR géré par la collaboration	CT géré par la contrainte
Membre, incident	Membre C-1, incident 23	Membre C-4, incident 30
Qu'est-ce que vous et/ou les autres personnes impliquées avez-vous dit ou fait exactement pour gérer le conflit?	Nous nous sommes assis, moi et le collègue de travail en question, pour discuter de la problématique. Il m'a exprimé ce qu'il ressentait face à moi : il m'a dit qu'il avait l'impression d'être un pas bon et que moi j'étais parfaite. Je lui ai alors dit que j'étais pas meilleure que lui et je ne n'étais pas responsable des choses qui avaient été dites sur moi avant mon arrivée et que tout ce que je voulais c'était de travailler en équipe.	Certains employés étaient mal à l'aise dans cette situation. Je leur ai mentionné de revenir à l'ancienne méthode de fabrication. Et que dorénavant, s'il y a des changements majeurs, je suis la personne mandatée pour s'en occuper. J'ai parlé à l'autre contremaître de me laisser gérer mes départements.
Qu'est-ce qui vous porte à croire que ce conflit a été géré de manière particulièrement efficace ou inefficace?	Parce que nous avons pris le temps d'aller vraiment au fond des choses. J'ai vraiment voulu savoir pourquoi il ne m'aimait pas. Nous avons vraiment «crevé l'abcès» qui ne faisait que grossir de jour en jour.	La même situation s'est produite, j'ai alors mentionné la situation passée.

4.2.4. Équipe D

Quelques semaines avant la rencontre du 7 mai 2007, tous les membres ont été invités à participer à l'étude. L'appui des deux superviseurs a permis de réunir tous les participants. À l'exception d'une personne, cette équipe a eu un peu plus de difficulté à mettre sur papier ses expériences de conflits. Pour aider à débloquer les mémoires, les définitions des types de conflits ont été relues et les consignes formulées à nouveau. Après quelque temps, huit membres sur neuf avaient réussi à décrire des épisodes conflictuels vécus dans le groupe. Malgré toute sa bonne volonté, un membre n'a pas été en mesure de trouver de conflits intragroupes. Cela peut s'expliquer par le fait qu'il venait tout juste d'arriver dans l'équipe. Au total, les neuf participants ont produit 13 rapports d'incidents critiques valables. Outre l'incapacité d'un membre à se remémorer deux conflits, deux autres récits ont été enlevés parce qu'il ne s'agissait pas de conflits entre des membres de l'équipe et l'autre incident critique retiré l'a été puisqu'il ne décrivait pas un conflit. Les résultats de l'équipe D apparaissent au tableau 4.7.

Tableau 4.7 Résultats de l'équipe D

Numéro d'incident	Incident retenu	Si non retenu pourquoi ?	Type de conflit	Mode de gestion	Géré de façon
31	Oui	n/a	CT	Col	Efficace
32	Non	Pas un conflit	n/a	n/a	n/a
33	Oui	n/a	CR	Col	Efficace
34	Oui	n/a	CR	Év	Inefficace

Tableau 4.7 (suite) Résultats de l'équipe D

Numéro d'incident	Incident retenu	Si non retenu pourquoi ?	Type de conflit	Mode de gestion	Géré de façon
35	Oui	n/a	CT	Cp	Efficace
36	Oui	n/a	CR	Év	Inefficace
37	Oui	n/a	CT	Col	Efficace
38	Oui	n/a	CT	Év	Inefficace
39	Non	Pas dans l'équipe	n/a	n/a	n/a
40	Oui	n/a	CT	Év	Inefficace
0					
0					
41	Oui	n/a	CT	Col	Efficace
42	Non	Pas dans l'équipe	n/a	n/a	n/a
43	Oui	n/a	CT	Cp	Efficace
44	Oui	n/a	CT	Év	Inefficace
45	Oui	n/a	CT	Cp	Efficace
46	Oui	n/a	CT	Ac	Efficace

Ce tableau indique que l'équipe D a décrit plus de conflits de tâche : ils sont au nombre de dix contre trois pour les conflits relationnels. L'évitement domine les styles de gestion employés par les membres de ce groupe, il a été utilisé cinq fois. La collaboration emboîte le pas avec quatre utilisations et le compromis, quant à lui, est venu dénouer les impasses à trois reprises. Pour terminer, les participants ont eu recours une seule fois à l'accommodation et ils n'ont jamais eu recours à la contrainte pour résoudre leurs conflits. Des conflits gérés et racontés par ce groupe, huit rapports décrivaient des approches efficaces et cinq rapports illustraient des approches inefficaces. Deux exemples de conflits de tâche survenus dans cette équipe sont présentés au tableau 4.8.

Tableau 4.8 Exemples d'incidents critiques recueillis dans l'équipe D

Type de conflit et de gestion	Gestion efficace	Gestion inefficace
	CT géré par l'accommodation	CT géré par l'évitement
Membre, incident	Membre D-9, incident 46	Membre D-5, incident 40
Quand l'incident s'est-il produit ?	Quelqu'un m'a envoyé une tâche avec des dates de remise beaucoup trop serrées sans même me demander si j'avais le temps.	Lors de la phase de prototypage de cette année.
Quelles circonstances spécifiques ont engendré ce conflit ?	Probablement une mauvaise gestion et analyse de la personne ont provoqué ce conflit.	Quelques personnes de l'équipe modélisent les prototypes en une pièce. Moi, j'ai toujours modélisé par «assemblage» partout où j'ai travaillé. Personnellement, je trouve que c'est une perte de temps de modéliser en «une pièce», car il faut tout remodeliser si le prototype est accepté.

Tableau 4.8 (suite) Exemples d'incidents critiques recueillis dans l'équipe D

Type de conflit et de gestion	Gestion efficace	Gestion inefficace
	CT géré par l'accommodation	CT géré par l'évitement
Membre, incident	Membre D-9, incident 46	Membre D-5, incident 40
Qu'est-ce que vous et/ou les autres personnes impliquées avez-vous dit ou fait exactement pour gérer le conflit?	J'ai demandé des délais plus humains afin de pallier à la mauvaise gestion de ce cette personne. Celle-ci ne semblait pas reconnaître ses erreurs et tenait mordicus à son plan de match puisque son patron demandait quand même des comptes.	Pas grand-chose a été fait, à part s'obstiner.
Qu'est-ce qui vous porte à croire que ce conflit a été géré de manière particulièrement efficace ou inefficace?	J'ai quand même eu une extension pour combler et corriger les erreurs de gestion de cette personne. Mais j'ai dû couvrir cette situation avec tact sans l'aide de ce celle-ci. Je lui ai expliqué la situation quand même mais la situation risque encore de se reproduire.	Aucune solution n'a été avancée; certains modélisent en une pièce et d'autres par assemblage.

4.2.5. Regroupement des données recueillies dans les quatre équipes

Il est intéressant d'étudier comment les équipes fonctionnent individuellement. Il est aussi important de voir comment les quatre équipes se comportent une fois que les données sont regroupées. Si on rassemble les éléments générés par les quatre équipes, on obtient les résultats présentés au tableau 4.9 :

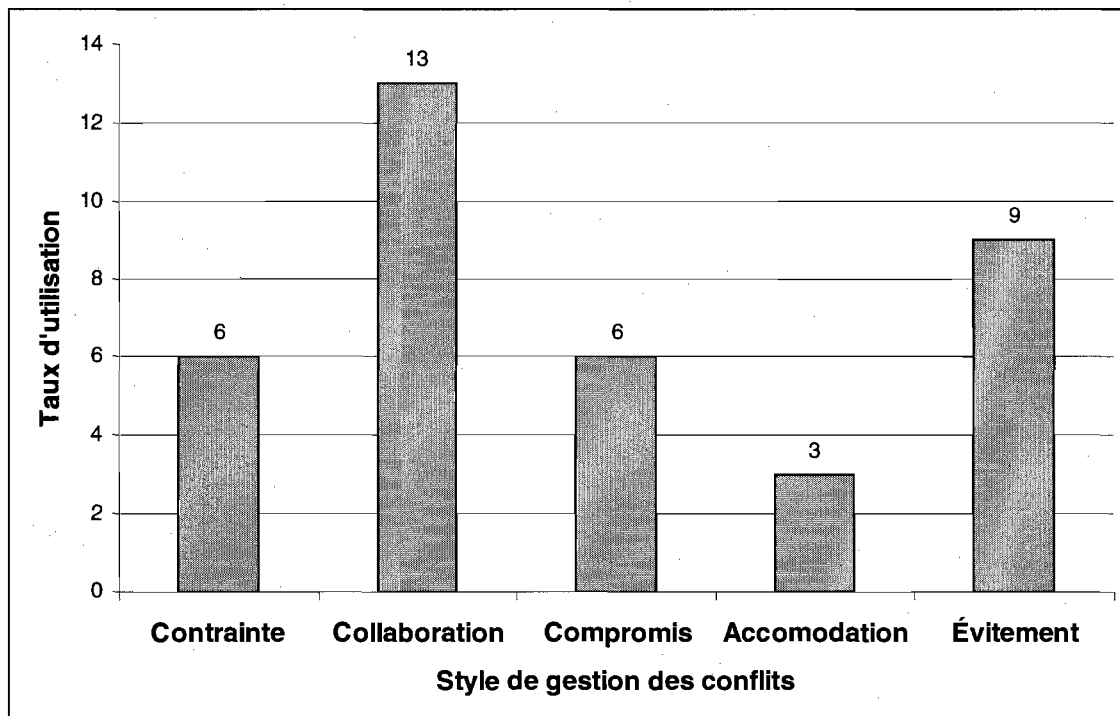
Tableau 4.9 Résultats des quatre équipes regroupés

Numéro d'incident	Type de conflit	Mode de gestion	Géré de façon	Numéro d'incident	Type de conflit	Mode de gestion	Géré de façon
2	CR	Év	Inefficace	25	CT	Cp	Efficace
3	CT	Cp	Efficace	26	CT	Co	Inefficace
4	CT	Ac	Inefficace	27	CT	Col	Efficace
5	CR	Co	Efficace	28	CR	Col	Efficace
6	CR	Év	Efficace	30	CT	Co	Inefficace
7	CT	Col	Efficace	31	CT	Col	Efficace
8	CR	Co	Inefficace	33	CR	Col	Efficace
9	CT	Col	Efficace	34	CR	Év	Inefficace
12	CR	Ac	Inefficace	35	CT	Cp	Efficace
13	CT	Col	Efficace	36	CR	Év	Inefficace
14	CT	Cp	Inefficace	37	CT	Col	Efficace
17	CT	Col	Efficace	38	CT	Ev	Inefficace
18	CR	Év	Inefficace	40	CT	Ev	Inefficace
19	CT	Col	Efficace	41	CT	Col	Efficace
20	CR	Ev	Inefficace	43	CT	Cp	Efficace
21	CT	Col	Efficace	44	CT	Ev	Inefficace
22	CT	Co	Inefficace	45	CT	Cp	Efficace
23	CR	Col	Efficace	46	CT	Ac	Efficace
24	CR	Co	Inefficace				

Au total, 20 % des incidents ont été retirés de l'étude, c'est-à-dire neuf incidents. Les 37 autres incidents critiques étaient valables et ont servi de base de données. Dans ces 37 récits, 23 racontaient des conflits de tâches, c'est-à-dire 62%, et 14 des conflits relationnels.

La répartition des styles de gestion des conflits utilisés par les membres des quatre équipes est illustrée dans la figure 4.1. Comme la figure le montre, le style de gestion le plus fréquent dans ces équipes est la collaboration, suivi de l'évitement. De ces récits, 21 illustraient des approches efficaces et les 16 autres décrivaient des approches inefficaces de gestion des conflits.

Figure 4.1 Répartition des styles de gestion des conflits



4.3. Interprétation des données

L'objectif ultime de cette recherche est de comprendre comment les équipes de travail gèrent leurs conflits. Aucune hypothèse de départ n'a été fixée, mais la théorie de Thomas (1992) a servi de base pour l'analyse des comptes rendus. La partie la plus problématique d'une recherche n'est pas la collecte des données, mais bien l'interprétation de celles-ci (Flanagan, 1954). Il n'y a pas une seule bonne façon d'interpréter les résultats; il existe une variété d'interprétations possibles, il faut, donc, que le chercheur choisisse (Weber, 1990). À cet

effet, il est important de mentionner que l'analyse et l'interprétation des données dans cette étude se font au niveau des tendances dégagées globalement dans les quatre équipes dans un premier temps et, dans un deuxième temps, les interprétations sont présentées pour chacune des équipes. Comme la littérature l'explique, les analyses peuvent être conduites au niveau des individus, des groupes et des organisations (Guzzo, 1995). Plusieurs recherches sur les équipes utilisent l'équipe comme unité d'analyse (Amason, 1996 ; Eisenhardt et al., 1997 ; De Dreu et Van Vianen, 2001 ; Simons et Peterson, 2000 ; Alper et al., 2000 ; Tjosvold et al., 2005). Ce regroupement des membres est fait pour réduire l'impact des différences individuelles dans les perceptions à l'intérieur de l'équipe (Simons et Peterson, 2000 ; De Dreu et Van Vianen, 2001). Cependant, de façon générale, les auteurs préfèrent recourir à une analyse au niveau des individus (Jehn, 1995 ; Branco, 2003 ; Coyle, 1998). Peu importe ce que le chercheur décidera de faire pour l'interprétation de ses données, si l'échantillon est représentatif, les juges qualifiés, les types de jugements appropriés et les procédures adaptées, les inductions faites à partir des résultats seront considérées comme valables (Flanagan, 1954 ; Weber, 1990).

4.3.1. Interprétation des données regroupées

4.3.1.1. Les tendances générales

Les recherches ont souvent soutenu que le conflit a une connotation négative au premier abord (De Dreu, 1997; Esquivel et Kleiner, 1997 ; Jehn, 1997; Tjosvold, 1997; Appelbaum et al., 1999). Cette recherche ne fait pas exception. Les équipes rencontrées ont eu une réaction défensive à l'annonce du sujet de la recherche. Souvent, leurs premières réactions étaient que l'équipe va bien, on n'a pas de conflit ou encore les conflits qui leur venaient en tête en premier étaient ceux qui avaient eu un impact négatif dans leur vie.

4.3.1.2. La nature des conflits

Au niveau des conflits, les données révèlent que le conflit de tâche et le conflit relationnel sont parfois interdépendants. Certains rapports d'incidents critiques ont démontré la coexistence de ces deux types de conflit (incidents 2-5-6-35-38-44-46). Dans ce contexte, il était difficile de statuer si le récit décrivait un conflit de tâche ou encore un conflit relationnel. De plus, cette relation prenait différentes formes selon les rapports. Au fil des lectures, cependant, quelques tendances se sont dessinées. Tout d'abord, dans le premier groupe de rapports d'incidents critiques (incidents 35-38-44-46), les membres concernés décrivaient ce qui semblait être à première vue un conflit de tâche. Toutefois, certains éléments laissaient

pressentir que le conflit ne prenait pas racine dans la tâche, mais bien dans la relation qui liait les deux membres. L'exemple provenant du membre 8 de l'équipe D illustre cette situation:

Il y a quelques semaines, un problème majeur sur un meuble a fait cesser la production de ce dernier. Le dessinateur devait trouver une solution au problème ; toutes les suggestions proposées ont été rejetées par le supérieur. Celui-ci a amené quelques remarques et a décidé de prendre en main le projet sans tenir au courant le dessinateur. Le dessinateur a téléphoné au supérieur et a laissé des messages électroniques pour connaître la suite et ce qui a été décidé. Le supérieur lui a laissé entendre qu'il fallait attendre sans ajouter d'autres détails. (Membre, D-8 incident 44)

Étant donné qu'un rapport d'incident contient un récit explicatif concis, il manquait parfois d'information pour affirmer avec conviction qu'il s'agissait bel et bien d'un conflit relationnel. C'est pourquoi dans ces situations, le conflit dominant était retenu c'est-à-dire le conflit de tâche.

Dans l'autre groupe de rapports d'incidents critiques (incidents 2-5-6), les éléments étaient plus explicites. Les membres racontaient eux aussi un conflit de tâche; par contre l'information présente permettait de conclure sans équivoque que le conflit entre les deux protagonistes se retrouvait au niveau de leurs valeurs et de leur personnalité. Dans ces cas-là, le conflit relationnel était retenu. Comme l'illustre l'incident numéro 2 :

De retour de ma fin de semaine, lundi matin, je leur raconte ce que j'ai fait. Entre autres, je leur ai fait part que j'avais apporté les dessins de l'atelier chez moi pour les terminer. Guy a commencé à dire que je n'avais pas à faire cela, que le bureau devrait engager d'autres personnels, que les horaires de travail sont de 8 à 5 et c'est tout. Je lui ai expliqué que ces dessins d'atelier devaient être remis à l'entrepreneur depuis bien longtemps, mais que là, enfin, j'ai réussi à les faire. Si je veux prendre le dessus sur l'ouvrage que j'ai à faire et bien je dois faire du temps supplémentaire pour réussir. Je ne peux pas attendre qu'il engage quelqu'un. Il n'y a personne qui vient porter son CV. Je dois m'arranger pour réussir à sortir l'ouvrage le plus vite possible. (Membre A-1, incident 2)

Toujours dans le même ordre d'idée, un autre groupe d'incidents critiques (incidents 17-28) a démontré qu'un conflit de tâche, en fonction de la façon, dont il est géré peut se transformer en un conflit relationnel. Comme en fait foi l'exemple suivant :

Lorsqu'un des contremaîtres a effectué un déplacement d'affectation d'employés qui n'étaient pas sous sa supervision, un des contremaîtres a été trop rapide à déplacer des employés sans consulter son confrère de travail. Cet événement a soulevé un sentiment de non-compétence de la part du superviseur oublié. L'autre a effectué le

même type de changement vis-à-vis ses employés pour lui signifier son mécontentement. (Membre C-3, incident 28)

Ces tendances décrites précédemment sont en accord avec la littérature. En effet, les écrits ont démontré qu'il y avait une corrélation entre le conflit de tâche et le conflit relationnel (Jehn, 1995 ; Amason, 1996 ; Eisenhardt et al., 1997; Jehn et Chatman, 2000 ; Simons et Peterson, 2000 ; Jehn et Mannix, 2001 ; Medina et al., 2005). Ceci fait en sorte qu'il n'y a pas nécessairement de frontière claire entre ces deux types de conflits. Tout n'est pas blanc ou noir, les deux peuvent se chevaucher.

4.3.1.3. La gestion des conflits

La littérature indique que le conflit relationnel nuit à l'efficacité de l'équipe tandis que le conflit de tâche permet une efficacité accrue (Amason, 1996, Jehn, 1995, 1997b). D'autres ont cependant affirmé que le conflit de tâche et le conflit relationnel pouvaient nuire à l'efficacité de l'équipe (De Dreu et Weingart, 2003b). Les équipes qui ont pris part à cette recherche étaient toutes considérées comme des équipes efficaces. On aurait donc pu penser qu'elles n'auraient vécu aucun conflit ou encore qu'elles auraient seulement expérimenté des conflits de tâche. Comme on a pu le voir précédemment, les quatre équipes ont rencontré autant des conflits de tâche que relationnels. Parfois, l'issue du conflit était bénéfique et d'autres fois défavorable. Comme l'indique le tableau 4.10, ce qui dirige positivement ou négativement l'impact d'un conflit, qu'il soit de tâche ou relationnel, c'est la façon dont il est géré. Cette position est partagée aussi par plusieurs auteurs (Deutsch, 1973 ; Tjosvold, 1986 ; Amason, 1996 ; Johnson et Johnson, 1997 ; Tjosvold, 1997 ; De Dreu, 1997 ; Appelbaum et al., 1999 ; De Dreu et Weingart, 2003a ; De Dreu et Weingart, 2003b ; Thompson, 2004 ; Tjosvold et al., 2005).

Ce tableau montre en effet qu'il n'y a pas qu'une seule et unique façon de gérer efficacement un conflit. Certains auteurs sont arrivés à la conclusion que la meilleure façon de gérer un conflit était d'utiliser la résolution de problème ou la collaboration (Johnson et Johnson, 1997 ; Alper et al., 2000 ; Van de Vliert et Janssen, 2001). La collaboration semble bien fonctionner dans certaines situations mais n'est pas une solution miracle à tous les conflits. Les résultats obtenus dans cette étude penchent davantage vers l'approche de contingence. Cette conception soutient que chacun des cinq styles de gestion des conflits peut être approprié selon la situation conflictuelle rencontrée (Thomas, 1992 ; De Dreu, 1997 ; Levi,

2001 ; Van de Vliert et Janssen, 2001 ; Rahim, 2002 ; De Dreu et Weingart, 2003a).

Tableau 4.10 L'efficacité du style de gestion en fonction du type de conflit

Gestion efficace			Gestion inefficace		
Numéro d'incident	Type de conflit	Mode de gestion	Numéro d'incident	Type de conflit	Mode de gestion
7	CT	Col	4	CT	Ac
9	CT	Col	14	CT	Cp
13	CT	Col	22	CT	Co
17	CT	Col	26	CT	Co
19	CT	Col	30	CT	Co
21	CT	Col	38	CT	Ev
27	CT	Col	40	CT	Ev
31	CT	Col	44	CT	Ev
37	CT	Col	8	CR	Co
41	CT	Col	24	CR	Co
35	CT	Cp	12	CR	Ac
3	CT	Cp	18	CR	Év
25	CT	Cp	20	CR	Ev
43	CT	Cp	2	CR	Év
45	CT	Cp	34	CR	Év
46	CT	Ac	36	CR	Év
5	CR	Co			
6	CR	Év			
23	CR	Col			
28	CR	Col			
33	CR	Col			

Comme présenté auparavant au tableau 2.3, Thomas (1992) décrit des situations particulières dans lesquelles certaines stratégies sont plus efficaces que d'autres. Dans le cas de cette étude, les données ont révélé que la collaboration s'avère plus adéquate lorsque les deux parties veulent réellement trouver une solution au problème et qu'il y a une bonne relation entre les membres de leurs équipes (incidents 7-9-13-17-19-21-27-33).

Il y a deux semaines, Armand le planificateur de la production me donnait ses horaires trop tard. Je suis allé le voir pour lui dire que ça ne me suffisait pas et que j'en aurais besoin à l'avenir plus rapidement et plus détaillés. Armand m'a dit qu'il faisait son possible et ne pouvait faire mieux. Alors, nous avons tous les deux exprimé notre position calmement et ensemble on a essayé de trouver une solution. Le problème est réglé et notre travail est plus facile. L'évènement n'a pas créé de tensions. Armand et moi, on sent qu'on peut compter l'un sur l'autre. On sent aussi qu'on peut s'entendre. À la fin, chaque personne est sortie gagnante, de bonne humeur et comprise. (Membre B-4, incident 19)

Cette méthode est aussi efficace lorsque les parties sont ouvertes aux idées et au point de vue

des autres (31). Toujours selon les données recueillies, la collaboration dénoue les impasses qui sont fondées sur une mauvaise interprétation ou une perception erronée (incidents 27-23-28). Enfin, cette approche doit être privilégiée lorsqu'un apprentissage peut être retiré du conflit (41). Le compromis a été bénéfique pour les participants lorsque aucune solution ne pouvait satisfaire les deux parties totalement et qu'aucune partie n'avait le pouvoir ou le désir d'imposer sa vision (incidents 3-25-43-45).

Nous nous sommes mis d'accord sans rester mordicus sur notre point de vue. Chacun a mis de l'eau dans son vin, et ce, dans le but commun de gérer efficacement le conflit et d'améliorer la productivité de l'usine (Membre C-2, incident 25).

Le compromis a été aussi bénéfique lorsque le conflit devait être géré rapidement pour permettre l'accomplissement de la tâche (35). L'évitement, quant à lui, est efficace quand une partie ne veut pas engendrer des conséquences désastreuses pour l'équipe ou encore sent que l'autre partie détient un trop grand pouvoir (6). Pour ce qui est de l'accommodation, cette stratégie a été avantageuse dans cette étude lorsqu'une partie en conflit a senti qu'elle ne pouvait pas rien faire pour changer la situation (46). Pour terminer, la contrainte a produit des résultats positifs lorsque le conflit mettait en péril le bien-être de la compagnie et la réalisation du travail (5). Toutes ces conditions précédentes sont propices à une gestion efficace des conflits et supportent aussi celles découvertes par Thomas (1992). Donc, les stratégies efficaces utilisées par les membres des quatre équipes appuient le modèle suggéré par Thomas (1992).

De plus, certains fervents de l'approche situationnelle ou de contingence ont tenté de relier un style de gestion des conflits à un type de conflit en particulier. Par exemple, De Dreu et Van Vianen (2001) prônaient l'utilisation de la collaboration pour gérer les conflits de tâche et l'évitement pour résorber les conflits relationnels. Cette standardisation n'est pas soutenue par cette recherche. Les résultats démontrent plutôt que chaque situation doit être traitée individuellement et gérée selon le contexte du conflit (Thomas, 1992 ; Rahim, 1997 ; Rahim, 2002). Les données recueillies révèlent que deux incidents associés à un même type de conflit, lorsqu'ils sont gérés de la même manière, peuvent entraîner des conséquences différentes. C'est le cas pour les incidents 6 et 18. Tous deux racontent un conflit relationnel géré par l'évitement ; ce qui diffère c'est le résultat, l'un a été géré de façon efficace et l'autre de façon inefficace. Un conflit ne peut se caractériser seulement en fonction de la tâche ou des relations. D'autres éléments entrent en ligne de compte : la composition de l'équipe (Jehn,

1997b), le type de tâche (Jehn, 1995 ; Jehn, 1997b), l'incertitude (De Dreu et Weingart, 2003a), les valeurs (Jehn, 1997b), la quantité de conflits (De Dreu, 1997 ; Jehn, 1997a ; Jehn et Chatman, 2000), le niveau de confiance (Jehn, 1997b ; Simons et Peterson, 2000) et d'ouverture entre les membres (Jehn, 1997a ; Medina et al., 2005) et le contexte environnemental (Thomas, 1992 ; Jehn, 1997b) pour ne nommer que ceux-là. Aucune tentative n'a été faite dans ces recherches pour évaluer l'impact des différents éléments sur le style de gestion des conflits outre le type de conflits. Ces conclusions suivent celles tenues par Sekhon (1994) et Currey Zalman (2001) qui affirmaient que si un conflit avait eu lieu entre les mêmes personnes, un autre jour et dans des circonstances différentes, celui-ci ne serait pas nécessairement géré de la même manière.

Quoique ces styles de gestion soient considérés comme indépendants (Munduate et al., 1999), il ne faut pas voir cette théorie trop simplement (Thomas, 1992). Le style appliqué au départ évolue durant le conflit en fonction de la situation vécue, des conséquences perçues et des émotions ressenties par les parties antagonistes (Thomas, 1992 ; Johnson et Johnson, 1997). Ceci entraîne l'utilisation, dans certaines circonstances, de plusieurs styles de gestion des conflits. Cette recherche a été témoin de cette réalité dans les incidents 5-22-26; les membres impliqués ont utilisé un style de gestion, dans un premier temps, qui fut infructueux. En réponse à cet échec, ils s'y sont pris différemment pour régler le litige et leur approche, cette fois-là, s'est avérée profitable. Ce phénomène a été aussi observé dans différentes études sur la gestion des conflits entre subordonnés et supérieurs (Phillips et Cheston, 1979; Rahim 1985). Quoique le contexte soit différent, le phénomène est semblable et met en évidence l'utilisation d'un autre style de gestion des conflits en réponse à l'échec d'une première stratégie. L'incident 22 illustre bien cette situation :

Malgré les discussions et les rencontres, le formulateur a maintenu son approche. Le plan qu'il a soumis a échoué et nous avons dû recommencer le développement avec un autre formulateur. (Membre B-5, incident 22)

La théorie sur la gestion des conflits ne s'arrête pas, dans sa complexité, à une utilisation successive des styles. La littérature propose aussi une autre vision, une gestion en conglomération. Cette théorie soutient que les différents styles de gestion des conflits sont utilisés en même temps à différents degrés (Munduate, et al., 1999 ; Montigny, 2001 ; Van de Vliet et Janssen, 2001). La méthode utilisée dans la présente recherche et les résultats obtenus ne permettent pas de soutenir ce courant. Comme la plupart des études sur la gestion

des conflits dans les organisations, cette recherche a analysé les styles séparément. Cette façon de faire suit le courant de contingence qui veut que les moyens de gérer les conflits sont indépendants et complémentaires, c'est-à-dire que chaque stratégie est efficace dans une situation donnée. (Thomas, 1992 ; Rahim, 1997; Munduate et al., 1999 ; Levi, 2001 ; Rahim, 2002).

De plus, les résultats recueillis ont révélé que les membres des équipes possédaient un poids décisionnel inégal. Cette inégalité était due notamment à leur titre ou à leur statut d'emploi dans l'organisation. Dans les quatre équipes, il y avait soit un superviseur, soit un dirigeant, soit un propriétaire ou encore il y avait une hiérarchie dans les fonctions. Par exemple, dans l'équipe A, l'architecte et le technicien ne détenaient pas le même pouvoir. Avec ce statut, certains membres avaient l'avantage d'attribuer des tâches aux autres membres, de donner des directives, d'avoir de l'information privilégiée ou encore d'avoir la possibilité de répartir les ressources disponibles. Cette différence dans les pouvoirs a été palpable dans plusieurs incidents (9-14-27-33-34-44) et décrite explicitement dans l'extrait suivant :

En occupant un poste de supérieur, j'ai demandé à un autre employé (B) de faire une tâche précise. (Membre A-5, incident 9)

Conséquemment, lors d'un conflit entre deux membres de statut différent d'une même équipe, la gestion des conflits pouvait être influencée par leur statut respectif dans l'entreprise (incidents 4-9-12-37-44), comme l'illustre l'incident numéro 4 :

Honnêtement, rien n'a été fait de ma part puisque cette personne reste un de mes supérieurs et que je ne crois pas que ça soit à moi de lui en parler. D'autres supérieurs sont au courant de la situation et doivent également composer avec cette situation. (Membre A-2, incident 4)

En effet, plusieurs études ont soulevé l'impact que pouvait avoir le statut d'emploi sur la gestion des conflits (Phillips et Cheston, 1979 ; Rahim, 1985 ; Drory et Ritov, 1997 ; Rahim et al., 2001; Lee, 2002 ; Brewer et al, 2002 ; De Reuver, 2006). Plus précisément, ces recherches ont été réalisées sur la gestion des conflits entre un gestionnaire et ses subordonnés et entre un gestionnaire et ses supérieurs. Les constats établis par ces différentes études démontrent qu'un gestionnaire sera plus accommodant avec ses supérieurs (Rahim, 1985), plus collaboratif (Rahim, 1985) ou plus contraignant (Phillips et Cheston, 1979 ; Drory et Ritov, 1997) avec ses subordonnés et qu'il utilisera davantage une approche de compromis ou

de collaboration avec ses pairs (Phillips et Cheston, 1979 ; Rahim, 1985). Un subordonné, quant à lui, va plutôt opter pour une stratégie d'évitement (Rahim, 1983, 1985) ou d'accommodation face à son supérieur (Drory et Ritov, 1997). Même si celui-ci trouve que la position de son supérieur est inacceptable, il préférera se retirer de la situation plutôt que de dire la vérité par peur de représailles ou par sentiment d'impuissance face à celui-ci (Rahim, 1983, 1985). Malgré le fait que ces conclusions n'ont pas été dégagées dans un environnement d'équipe de travail, il semble qu'il y ait un rapport d'influence entre le statut d'emploi et la gestion des conflits (Rahim, 1985). Cependant, les conflits rencontrés dans les équipes ne se déroulent pas uniquement entre deux membres de l'équipe, plusieurs membres sont parfois impliqués. C'est pourquoi la dynamique de gestion des conflits en fonction du statut d'emploi peut être différente que celle rencontrée entre un supérieur et ses subalternes.

Il n'y a pas que le statut d'emploi qui peut orienter la sélection d'une stratégie de gestion des conflits dans les équipes de travail. La gestion des conflits peut aussi être influencée par les rôles de chacun des membres dans le groupe (Aritzeta et al., 2005) ainsi que par le pouvoir personnel des individus relié soit à la personnalité, soit aux connaissances (Rahim et al., 2001), soit à la possession d'information (Phillips et Cheston ; 1979). En contexte de PME, les fonctions de propriétaire, de fondateur et de dirigeant sont souvent associées à la même personne et peuvent venir aussi teinter la résolution de conflits. En effet, souvent l'implication personnelle et professionnelle des dirigeants de PME est tellement grande que la frontière entre la personne et l'entreprise est floue (Miller, 2003 ; Mazzarol, 2003). Ces contraintes particulières aux domaines des PME peuvent influencer le style de gestion des conflits et l'implication du gestionnaire ou du propriétaire dans ce processus. Toutes ces situations ont pour effet de déséquilibrer le pouvoir des parties et donc d'influencer l'adoption d'une stratégie de gestion des conflits.

Certaines de ces tendances ont été remarquées dans les équipes étudiées. Par exemple, dans l'incident 12, un membre sait qu'il se retrouve en position de force puisque les candidats compétents qui pourraient occuper son poste sont rares. Dans ce présent cas, le conflit se déroule entre ce membre de l'équipe et ses supérieurs qui sont eux aussi des membres de l'équipe. Comme les supérieurs ne peuvent remplacer facilement ce candidat, ils ont donc utilisé une stratégie d'accommodation pour gérer le conflit avec ce membre. Cependant, si les candidats compétents n'avaient pas été aussi rares, une autre approche aurait pu être adoptée. Dans un autre incident, un membre de l'équipe D se voit écarter du processus pour des raisons

nébuleuses :

J'ai demandé pour quelle raison on ne m'a pas demandé au début du développement et pourquoi une fois que ça presse faut que je me donne dans ce projet. Avez-vous peur de mon expérience ? (Membre D-3, incident 36)

Souvent, le conflit qui se produit entre deux parties est géré par celles-ci, mais parfois il est impossible, pour les deux parties, de régler leur différend eux-mêmes. À ce moment-là, l'aide d'une tierce personne peut être favorable pour un dénouement positif du conflit. Cette tierce partie peut être un gestionnaire, un directeur, un consultant, un médiateur ou un officier du gouvernement (Thomas, 1992 ; Poitras, 2007).

Dans le cadre de cette recherche, certains récits décrivent un conflit qui se déroule entre deux membres de l'équipe, cependant la gestion des conflits est faite par une tierce personne, le supérieur ou le dirigeant. En effet, dans les incidents 4-5-6-14-17-18-35-38, les membres en conflit se tournent vers leur supérieur pour gérer l'impasse. Dans les incidents 4-5-6-14, la tierce personne utilise son autorité en lien avec sa position pour gérer le conflit entre les membres de son équipe. Aucune tentative de rapprochement ou de collaboration entre les parties n'est tentée par la tierce partie. Celle-ci utilise plutôt une des quatre autres stratégies de gestion des conflits proposée par le modèle de Thomas (1992), comme illustré dans l'exemple suivant :

Une rencontre entre Germaine et moi ,supervisée par 2 superviseurs a été faite et les conflits ont été mis sur la table. À la fin de la rencontre, rien n'était vraiment réglé et le supérieur immédiat de Germaine a donc décidé de gérer les conflits en s'occupant lui-même de corriger les erreurs de Germaine et faire le suivi directement avec moi. (Membre B-1, incident 14)

Cependant, dans les incidents 17-18-35-38, la tierce partie joue un rôle de médiateur en tentant d'aborder la situation rationnellement et du même coup de rétablir le dialogue et la collaboration entre les deux parties en conflit. Cette approche a pour but d'amener les parties en conflit à résorber elles-mêmes l'impasse ou tout simplement d'éviter une escalade du conflit et un débordement d'émotions comme l'illustre l'extrait suivant :

J'ai demandé l'assistance de mon autre superviseur pour m'aider à régler le problème parce que si je m'en étais mêlé, j'aurais peut-être dit des choses que j'aurais regrettées sur le moment de la crise. (Membre D-3, incident 35)

Cette étude démontre clairement que les cinq approches de gestion des conflits peuvent être utilisées par une tierce personne non engagée dans le conflit mais qui fait partie de l'équipe. Ce phénomène concorde aussi avec les écrits de Thomas (1992) et Poitras (2007).

4.3.1.4. L'efficacité de la gestion des conflits

Il n'existe pas de recette magique pour gérer un conflit. Aucune stratégie décrite dans aucun ouvrage scientifique ne peut garantir une gestion efficace d'un conflit. Alors, comment évaluer l'efficacité d'une approche de gestion des conflits? Rahim (2002) prétend qu'une gestion efficace revient à diminuer les éléments destructeurs du conflit et augmenter les fonctions constructives. Thomas (1992) a tenté lui aussi de répondre à cette question. Ce dernier évalue l'efficacité d'une stratégie en fonction des buts poursuivis par les parties en conflit. Le but poursuivi est-il d'avoir un processus et un règlement qui sont justes et équitables pour les deux parties ou encore l'objectif est-il d'obtenir des résultats qui seront bénéfiques pour les personnes, le groupe et l'organisation ? Ce domaine laisse encore des divergences et des ambiguïtés dans la littérature.

Au départ, cette étude a établi qu'un conflit peut être géré efficacement ou inefficacement. Cependant, l'efficacité est un concept plus complexe et flou dans la réalité. Dans l'incident 38, par exemple, un conflit de tâche a été géré par l'évitement. Cette approche s'est soldée par une tâche accomplie de manière satisfaisante, mais aussi par une relation de confiance brisée entre les membres en conflit. Cette approche est considérée comme inefficace.

Un changement majeur au niveau des hauteurs de bancs de bar a été demandé par des clients. Cette modification a été demandée à l'un des dessinateurs. Cette tâche est demeurée inachevée, car ce dessinateur a dû quitter son poste pour se retrouver en usine. Il y a une semaine, les dessins ont été demandés par les achats pour la fabrication et ils n'étaient pas complétés. Le dessinateur en question n'a pas aimé devoir faire ses dessins à la dernière minute et il s'est alors plaint à moi. J'ai alors fait quelques recherches pour retracer les événements, pour enfin m'apercevoir que le conflit est, en réalité, entre une tierce personne et que c'est simplement de l'interprétation et des malentendus qui sont arrivés. J'ai simplement rencontré le dessinateur concerné à qui la tâche avait été donnée à la base et décortiqué avec lui où en était rendue cette dernière. Finalement, l'important ce n'est pas de trouver un coupable, mais bien de finaliser la tâche au meilleur de notre connaissance et surtout de ne pas se mettre de pression inutile. Les principales personnes concernées ne se sont pas parlées de la situation ensemble et ils n'en ont pas l'intention. Je pense sincèrement qu'éventuellement ces individus devront probablement se dire les vraies choses mais ils ne sont pas encore prêts. (Membre D-4, incident 38)

Dans le cas suivant, l'incident 5 décrit un conflit de relation géré par la contrainte. Tout comme l'exemple précédent, l'approche utilisée s'est avérée adéquate au niveau de la tâche mais les relations ont souffert lors de ce règlement. Contrairement à l'incident 38, l'approche est pourtant considérée comme efficace.

Je suis allé voir Benoît pour lui demander pourquoi il n'avait pas suivi mes instructions puisque c'est moi qui gérais ce projet. Benoît m'a répondu qu'il devait toujours s'ajuster à son chargé de projet et qu'il n'aimait pas ça. De plus, il voulait que ce soit le chargé de projet qui s'adapte à sa façon de travailler. Il voulait également montrer à notre patron qu'il était capable de faire des plans sans l'aide d'un technicien senior. Devant l'échec de nos discussions, je suis allé rencontrer le patron Paul pour lui dire que Benoît n'avait pas suivi mes directives et que la remise de nos documents était compromise. Mon patron Paul est allé voir Benoît pour lui dire d'appliquer à la lettre mes instructions immédiatement pour corriger la situation. La gestion des conflits a été efficace puisque, n'étant pas capable d'obtenir un résultat moi-même, mon patron l'a fait froidement. Benoît a ensuite suivi mes instructions. Les documents ont été corrigés et le client a reçu les documents dans l'échéancier demandé. Par conséquent, il y a eu un froid entre Benoît et moi pendant quelques semaines. Benoît s'est fait chicaner par notre patron au lieu de s'attirer ses bonnes grâces. (Membre A-3, incident 5)

Ces deux dernières illustrations ont engendré des conséquences identiques c'est-à-dire une tâche accomplie efficacement et un lien relationnel fragilisé. Malgré cela, une approche a été jugée comme étant inefficace et une comme étant efficace. On aurait tendance à croire qu'étant donné que les relations sont compromises dans les deux situations, la gestion du conflit ne peut qu'être inefficace. C'est alors que le contexte et le type de conflit entrent en jeu. Dans le premier incident, il s'agissait d'un conflit de tâche qui aurait pu se transformer en conflit relationnel. La situation conflictuelle a été engendrée par une erreur ou un malentendu entre deux membres de l'équipe. Ces deux membres ne se sont jamais reparlés de la problématique, un troisième membre a géré l'impasse. En utilisant ce style de gestion des conflits au lieu de la collaboration (Thomas, 1992), les chances que le conflit de tâche se transforme en conflit relationnel se sont multipliées. Comme ce conflit aurait pu être géré d'une autre manière et engendrer des conséquences positives, la gestion a été considérée comme inefficace (De Dreux et al., 2000). En effet lorsqu'une gestion des conflits est bien faite, les gens en conflit confrontent la réalité et acceptent les limites de la situation (Tjosvold, 1997). Par conséquent, les frustrations sont diminuées, les procédures actualisées, un sentiment de confiance est créé, de nouvelles solutions sont générées et les probabilités que le conflit resurgisse sont réduites (Tjosvold, 1986). Ce qui n'a pas été le cas dans l'incident 38.

Dans le second incident, il s'agit d'un conflit relationnel géré par la contrainte. Comme beaucoup de travaux scientifiques l'ont exprimé, les conflits de tâches et de relations ne se gèrent pas de la même façon (De Dreu et Van Vianen, 2001). Comme expliqué précédemment, un conflit relationnel naît dans les différences entre les deux parties en matière de valeurs, de goûts et de personnalités. Ces causes de conflit ne se réduisent pas simplement et rapidement. Pour y arriver, les changements doivent se faire au niveau des éléments importants et fondamentaux de l'identité des personnes acquise au cours de la vie. Dans ces conditions, essayer de trouver un compromis ou une solution mutuellement acceptable a peu de chance de résoudre un conflit relationnel (De Dreu et Van Vianen, 2001). Dans l'incident 5, il semble y avoir une problématique qui s'est construite autour de la personnalité d'un membre. Alors, lorsque le problème ne peut être résolu efficacement sur le plan des relations, il doit donc être contourné efficacement pour permettre l'accomplissement de la tâche, ce qui a été fait (Eisenhardt et al., 1997 ; De Dreu et Van Vianen, 2001).

Cependant, même si elle est efficace à court terme, dans un horizon temporel plus long cette approche serait insatisfaisante. Un jour ou l'autre, le problème devra être réglé sinon il s'envenimera. C'est alors qu'entre en ligne de compte l'efficacité à court terme et à long terme d'une gestion des conflits. L'adoption d'une stratégie repose sur les conséquences espérées immédiatement et ultérieurement. Toutefois, l'efficacité ne peut être atteinte toujours sur les deux fronts. Un choix s'impose donc en fonction de la situation rencontrée. Les faits mis en évidence dans les incidents 5, 6 et 46 reflètent bien cette réalité et celle dégagée par Thomas (1992) dans ses travaux comme en témoigne l'incident suivant :

Puisque Benoît a interpellé la personne à qui j'ai demandé de faire ce travail, je suis allé voir le patron pour lui mentionner que Benoît ne doit pas se mêler de ce que Samantha fait et qu'il ne doit pas décourager les autres employés d'en faire plus soit pour aider la réalisation d'un projet soit pour aider un collègue (Danielle). Mon patron a dit qu'il va rencontrer la personne pour régler la situation et lui dire (Benoît) de faire preuve de professionnalisme et de responsabilité professionnelle. Dans une PME, tous les employés doivent être des entrepreneurs et travailler sans compter, ne pas être syndicalistes. Mon patron Paul n'a pas encore rencontré Benoît pour lui signaler que son attitude est néfaste, peut-être pour éviter la situation ou attendre que l'incident s'aggrave pour la régler une fois pour toute. Devant le peu de disponibilité d'employé ou de candidat prêt à venir travailler ici, je crois que mon patron ne veut pas froisser l'employé parce qu'on ne peut pas perdre l'apport de cet employé présentement. (Membre A-3, incident 6)

Ces trois incidents critiques ont été gérés efficacement, à court terme, par l'accommodation, l'évitement et la contrainte. Ces situations d'urgence efficaces à court terme devront être gérées en profondeur une autre fois sans quoi d'autres conflits, de même intensité ou de plus grande importance, éclateront un jour ou l'autre.

4.3.2. Interprétation des données par équipe

Des quatre équipes rencontrées, une équipe est responsable de la production, une autre est en charge du fonctionnement d'une usine, la troisième conçoit des meubles et la dernière crée des plans d'architecture. Les tâches de ces quatre groupes sont loin d'être routinières. Certains auteurs ont affirmé que les conflits de tâches non routinières devaient être gérés à l'aide de la collaboration pour aboutir à un règlement efficace (De Dreu et Weingart, 2003a). Quoique la collaboration a été utilisée souvent dans ces situations, elle n'est pas l'unique moyen utilisé par les équipes. Les résultats de cette recherche ne confirment pas complètement cette affirmation.

Précédemment, le modèle d'une équipe performante (modèle 2.3) a été présenté. Ce modèle suggère que certains types de critères peuvent avoir une influence sur la performance de l'équipe, la viabilité du groupe et l'apprentissage des coéquipiers. Un des critères de ce modèle est les processus intragroupes. Comme démontré préalablement, ce critère inclut la gestion des conflits. Donc d'après ce modèle, la gestion des conflits aurait un impact sur la performance, la viabilité et l'apprentissage d'une équipe. Cette étude corrobore les liens établis par le modèle 2.3. En effet, les données récoltées montrent clairement que la gestion des conflits a une incidence sur les trois critères d'efficacité d'une équipe.

Dans les quatre équipes interrogées, la gestion des conflits a une incidence sur la performance. Dans certains cas, elle influence positivement la performance de l'équipe (incidents 9-13-21-25-33-43-45).

Toutes les personnes impliquées dans ce type de décision ont reçu la même information en même temps. La démarche de solution a été faite par tout le groupe concerné et la décision finale a été prise en connaissant tous les éléments du problème. C.O. a été consulté et il a pu expliquer sa démarche et en proposer une autre qui correspondait mieux aux demandes initiales. (Membre B-5, incident 21)

Dans d'autres situations, c'est le contraire, la performance est influencée négativement par la

gestion des conflits (incidents 4-14-18-20-24-26-28-30-34-38-40-44-46).

Malgré le fait qu'une entente a été prise, le plan établi initialement n'a jamais été mis en place. Même si Paul a demandé à Lise à plusieurs reprises de le dire à son chef d'équipe, rien n'a changé. Maintenant, Paul ne le demande plus à Lise car il est tanné de se faire dire oui mais que rien n'aboutit. Donc il n'y a rien de réglé, Paul est frustré de la situation et il a baissé les bras face à Lise. (Membre C-2, incident 26)

Il en est de même pour la viabilité. En fonction des méthodes utilisées pour régler le conflit, la viabilité de l'équipe est renforcée ou fragilisée. Dans les incidents 8-9-13-17-19-21-23-25-37-41-43-45, la manière dont le litige a été géré a permis de diminuer les effets destructeurs reliés au conflit et de renforcer le lien entre les membres. Comme l'illustre l'exemple suivant :

Toutes les parties ont été réunies afin d'éclaircir les points qui étaient mal compris. Chacun à tour de rôle a dit ce qu'il avait aimé et ce qu'il n'avait pas aimé. Par la suite, ensemble nous avons fait un plan de match pour le développement à venir. (Membre D-7, incident 41)

Par contre, dans certaines situations, l'approche utilisée par les parties en litige a porté préjudice aux relations et au travail des membres (incidents 18-26-34-36-38). Du même coup, certains membres ont pu remettre en question leur avenir dans l'équipe ou tout simplement l'avenir de l'équipe.

Certaines personnes font faire ce qu'elles n'aiment pas faire aux autres. De façon générale, Julie ramasse les miettes. Les autres ont de l'avancement et Julie n'a jamais ces opportunités. Cette situation a créé des frictions au sein de l'équipe. Il est difficile de voir les autres avoir et faire des choses intéressantes et de ne pas pouvoir avancer, d'avoir toujours des bâtons dans les roues. La situation a été discutée, mais les personnes concernées ont répondu de ne pas s'en faire et elles ont même envoyé la personne travailler à l'usine pour s'en débarrasser. Par la suite, la personne est revenue en pensant peut-être que c'était pour changer. C'est encore pareil, ça n'a pas changé. (Membre D-2, incident 34)

De plus, le choix d'un style de gestion des conflits peut aussi augmenter les connaissances des membres sur eux, sur leurs coéquipiers et sur la façon de gérer les conflits dans l'équipe (incidents 9-19-21-27-31-37-41-45). Comme l'exemple suivant en fait foi :

Dans l'engueulade, nous avons finalement trouvé des points communs et même de nouvelles façons de travailler. Je crois que ce conflit a été bon pour les deux parties. (Membre D-1, incident 31)

4.3.2.1. Équipe A

D'après les rapports d'incidents critiques de cette équipe, il semble y avoir un problème au niveau des relations avec certains membres. Un membre en particulier semble créer des tensions dans l'équipe. Comme le montre le tableau 4.11, plus de la moitié des conflits sont au niveau des relations et la gestion de ceux-ci s'est avérée infructueuse dans trois cas sur cinq. De plus, les conflits considérés comme efficaces le sont à court terme. C'est pourquoi les relations paraissent problématiques dans cette équipe. Quoique la situation soit satisfaisante, pour le moment, certains gestes devront être posés pour ramener le conflit relationnel à un niveau plus sain. Par contre, les conflits de tâches, de façon générale, sont gérés adéquatement. Pour terminer, cette équipe est la seule qui a eu recours aux cinq styles de gestion pour gérer les conflits au sein du groupe (Thomas, 1992 ; De Dreu, 1997 ; Levi, 2001 ; Van de Vliert et Janssen, 2001 ; Rahim, 2002 ; De Dreu et Weingart, 2003a).

Tableau 4.11 La gestion des conflits dans l'équipe A

Numéro d'incident	Type de conflit	Mode de gestion	Géré de façon
3	CT	Cp	Efficace
7	CT	Col	Efficace
9	CT	Col	Efficace
4	CT	Ac	Inefficace
5	CR	Co	Efficace
6	CR	Év	Efficace
2	CR	Év	Inefficace
8	CR	Co	Inefficace
12	CR	Ac	Inefficace

4.3.2.2. Équipe B

Malgré le fait qu'elle soit une jeune équipe diversifiée, l'équipe B constitue un exemple parfait d'équipe efficace qui a passé le stade de turbulence au niveau de son développement et qui est rendue à un niveau de maturité plus grand (Tuckman, 1965; Tuckman et Jensen, 1977). La collaboration est le style de gestion utilisé le plus souvent par cette équipe pour gérer les conflits de tâches et cette façon de faire leur réussit. Ce groupe est capable de vivre des conflits de tâches et de les régler grâce à la collaboration. Cette équipe ne semble pas laisser des conflits non résolus intoxiquer les relations entre les membres. En revanche, les conflits relationnels qui se produisent ne semblent pas être gérés efficacement par l'évitement; d'autres moyens devraient être employés pour résorber les impasses au niveau des relations. Cette équipe soutient l'idée selon laquelle la collaboration est l'approche à privilégier pour gérer efficacement les conflits de tâches. Cependant, elle infirme les résultats de recherches

qui suggèrent d'utiliser l'évitement pour gérer adéquatement les conflits relationnels (De Dreu et Van Vianen, 2001).

Tableau 4.12 La gestion des conflits dans l'équipe B

Numéro d'incident	Type de conflit	Mode de gestion	Géré de façon
13	CT	Col	Efficace
17	CT	Col	Efficace
19	CT	Col	Efficace
21	CT	Col	Efficace
14	CT	Cp	Inefficace
22	CT	Co	Inefficace
18	CR	Év	Inefficace
20	CR	Év	Inefficace

4.3.2.3. Équipe C

Sur les sept conflits vécus par l'équipe C, trois conflits ont été gérés par la collaboration et trois par la contrainte. Ce groupe a utilisé seulement trois styles différents de gestion de conflits contrairement à quatre ou cinq méthodes pour les autres équipes. Quoique la contrainte semble être un moyen privilégié par les membres de cette équipe, elle ne semble pas fonctionner positivement pour résorber les situations conflictuelles. Par contre, la collaboration semble être adéquate pour gérer les conflits de tâches ainsi que les conflits relationnels. Cette situation va à l'encontre de la tendance que l'on retrouve dans la littérature qui suggère fortement de gérer les conflits de tâches par l'évitement (De Dreu et Van Vianen, 2001). Cette équipe rencontre un niveau semblable de conflits de tâches et de relations.

Tableau 4.13 La gestion des conflits dans l'équipe C

Numéro d'incident	Type de conflit	Mode de gestion	Géré de façon
25	CT	Cp	Efficace
27	CT	Col	Efficace
26	CT	Co	Inefficace
30	CT	Co	Inefficace
28	CR	Col	Efficace
23	CR	Col	Efficace
24	CR	Co	Inefficace

4.3.2.4. Équipe D

Comme le tableau 4.14 l'indique, les conflits vécus par cette équipe sont majoritairement des conflits de tâches. Ce que ce tableau ne mentionne pas, c'est que, parmi ces conflits de tâches, certains se retrouvaient très près de la limite du conflit relationnel. De façon générale, les relations sont satisfaisantes dans cette équipe; par contre, certains liens semblent plus

difficiles que d'autres entre différents membres. Pour le moment, la situation semble gérée efficacement. Également, cette équipe montre clairement qu'il n'y a pas que la collaboration qui peut être efficace pour gérer les conflits de tâches. Les résultats obtenus auprès de cette équipe viennent aussi soutenir l'idée selon laquelle le compromis est aussi une méthode valable pour gérer les conflits (Thomas, 1992 ; De Dreu, 1997 ; Levi, 2001 ; Van de Vliert et Janssen, 2001 ; Rahim, 2002 ; De Dreu et Weingart, 2003a).

Tableau 4.14 La gestion des conflits dans l'équipe D

Numéro d'incident	Type de conflit	Mode de gestion	Géré de façon
31	CT	Col	Efficace
35	CT	Cp	Efficace
37	CT	Col	Efficace
41	CT	Col	Efficace
43	CT	Cp	Efficace
45	CT	Cp	Efficace
46	CT	Ac	Efficace
38	CT	Ev	Inefficace
40	CT	Ev	Inefficace
44	CT	Ev	Inefficace
33	CR	Col	Efficace
34	CR	Év	Inefficace
36	CR	Év	Inefficace

5. Chapitre 5 : Conclusion

Ce dernier chapitre inclut, tout d'abord, un résumé des parties importantes de cette étude. Ensuite, les conclusions principales tirées des résultats recueillis et des analyses effectuées sont présentées. Par la suite, afin d'assurer une utilisation adéquate des résultats et des conclusions de cette recherche, une série de limites est décrite. Malgré la présence de limites, cette étude a contribué, de différentes façons, à l'avancement des connaissances dans le domaine professionnel ainsi que dans le domaine scientifique. Ces diverses implications sont présentées à la fin de ce chapitre ainsi que les différentes avenues possibles de recherche.

5.1. Résumé

Cette recherche met en évidence le fait que le conflit est un phénomène inévitable dans les organisations; peu importe la taille ou le domaine d'exploitation de celles-ci. Ce dernier est souvent vu comme une menace à éliminer sur-le-champ. Malgré ses aspects négatifs, le conflit peut être bénéfique pour une organisation. Les entreprises doivent donc apprendre à le considérer davantage comme un allié plutôt qu'un ennemi.

De plus, l'environnement concurrentiel et économique dans lequel évolue les entreprises augmente en complexité. Ce contexte peut favoriser l'éclosion de conflits et il est aussi à l'origine d'une nouvelle tendance dans les organisations : les équipes de travail. Les PME comme les grandes entreprises ont un besoin urgent d'alléger leur structure afin de pouvoir être plus flexibles et plus performantes pour concurrencer les compagnies du monde entier. C'est dans cet esprit que beaucoup d'entreprises optent pour ce mode d'organisation du travail. Ce choix semble des plus judicieux à première vue, cependant le travail en équipe peut vite tourner au cauchemar. En effet, ce dernier s'avère propice à l'apparition de conflits étant donné que plusieurs personnes doivent travailler en étroite collaboration à l'atteinte d'objectifs communs. La présence de conflits au sein d'une équipe ne représente pas un élément perturbateur en soi. Ce qui fait en sorte qu'un conflit est constructif ou destructeur pour une équipe, c'est la façon dont il est géré. C'est pourquoi, cette recherche s'attarde à la façon dont les équipes de travail gèrent leurs conflits. Plus précisément, cette étude a comme objectif de répondre à la question suivante : *de quelle manière gère-t-on les conflits dans les équipes de travail en contexte de PME?*

Une revue de la littérature au niveau des conflits, des équipes et de la gestion des conflits

permet de définir les termes et les concepts majeurs de cette recherche. Ce recensement des écrits permet aussi d'établir les paramètres ainsi que la direction à suivre afin de répondre à la question de recherche.

Comme le but de cette étude est de comprendre un phénomène, une approche qualitative est privilégiée, plus particulièrement la technique des incidents critiques. Cette méthode est la plus adéquate pour recueillir de l'information confidentielle et riche directement auprès des membres d'équipes. Ces derniers doivent se remémorer et décrire deux situations conflictuelles, une gérée efficacement, et une autre gérée inefficacement, dans lesquelles ils ont été impliqués dans le cadre de leur travail en équipe. Ils ont à identifier la situation qui a entraîné l'incident, l'incident lui-même, la façon dont l'incident a été géré ainsi que les résultats de cet incident. Cet exercice est répété jusqu'à ce qu'aucune nouvelle donnée n'émerge des rapports d'incidents critiques des membres.

Concrètement, quatre équipes efficaces de quatre PME différentes de la Mauricie ont participé à cette étude; 24 participants ont produit 37 rapports d'incidents critiques utilisables. Suite à cette collecte de données, les rapports sont retranscrits pour faciliter l'analyse. Le modèle de Thomas (1992) sert de cadre théorique pour analyser les styles de gestion des conflits utilisés dans chacun des incidents. L'analyse est cependant faite de manière ouverte. Ceci permet donc, l'ajout ou l'élimination d'éléments au modèle suggéré par Thomas (1992). Le style de gestion des conflits, le type de conflits et l'efficacité du moyen employé pour gérer l'impasse ont été identifiés pour chacun des incidents. Dans un premier temps, ces codifications sont faites individuellement par la chercheuse et par deux codeurs indépendants. Ensuite, les deux codeurs indépendants confrontent leurs réponses ; chaque désaccord doit être discuté jusqu'à l'obtention d'un accord entre les deux parties. Pour former la base de données finales, les codifications des deux codeurs sont comparées à celles de la chercheuse.

5.2. Résultats

Une fois les données codifiées, les résultats sont analysés par équipe et globalement pour toutes les équipes réunies. Des 37 rapports amassés dans les quatre équipes, l'accommodation a été utilisée 3 fois pour gérer les conflits, dont deux fois par l'équipe A et une fois par l'équipe D. Le compromis fut employé par les membres des équipes A, B et C à une reprise et à 3 reprises par les membres de l'équipe D, pour un total de 6 utilisations. La contrainte fut aussi adoptée à 6 reprises, 2 fois par l'équipe A, une fois par l'équipe B et 3 fois par l'équipe

C. Neuf utilisations de l'évitement ont été enregistrées, 2 fois par les équipes A et B et 5 fois par l'équipe D. La méthode la plus prisee par les équipes de cette recherche fut la collaboration. Ce style a été utilisé à 13 reprises par les équipes. L'équipe A l'a utilisé à 2 reprises, les équipes B et D à 4 reprises chacune et l'équipe C à 3 reprises. De ces 37 méthodes de gestion, 23 ont servi à gérer des conflits de tâche et 14 ont tenté de résorber des conflits de relations. Dans 58% des cas, la gestion fut efficace, soit 21 incidents.

Le but ultime de cette recherche est de répondre à la question suivante : *de quelle manière gère-t-on les conflits dans les équipes de travail en contexte de PME ?* La collecte et l'analyse des données ont permis de répondre à cette question, mais aussi de découvrir d'autres tendances et phénomènes complémentaires.

En réponse à la question de recherche, les données ont révélé tout d'abord, que les équipes efficaces en contexte de PME vivaient des conflits de relations et de tâches. De plus, il a été clairement démontré dans les rapports d'incidents critiques que les membres des quatre équipes utilisaient les cinq styles de gestion des conflits décrits par Thomas (1992) : le compromis, la collaboration, la contrainte, l'accommodation et l'évitement. Ces cinq styles de gestion se sont avérés propices et efficaces selon les situations rencontrées. Ce constat concorde avec la théorie de l'approche de contingence ou situationnelle retrouvée dans la littérature (Thomas, 1992 ; De Dreu, 1997 ; Levi, 2001 ; Van de Vliert et Janssen, 2001 ; Rahim, 2002 ; De Dreu et Weingart, 2003a). Thomas (1992) a aussi suggéré des conditions propices à l'utilisation des cinq stratégies pour engendrer une gestion efficace. Les conditions favorables soulevées dans cette étude viennent soutenir celles dégagées par Thomas (1992).

De plus, certains épisodes conflictuels vécus à l'intérieur des équipes ont requis l'utilisation successive de plusieurs styles de gestion des conflits. En réponse à une première tentative infructueuse de gérer le conflit, une autre stratégie fut adoptée pour gérer efficacement le conflit. Ce phénomène n'est pas spécifiquement présent dans la littérature sur la gestion des conflits intragroupes. Il a cependant été observé dans des recherches portant sur les conflits entre subordonné et supérieur (Phillips et Cheston, 1979; Rahim 1985).

En plus de faire appel à plusieurs styles de gestions des conflits, les membres des équipes de travail ont eu recours à une tierce partie pour régler certains différends. Dans tous les cas, cette troisième entité utilisait une des cinq méthodes du modèle de Thomas (1992). La tierce

personne était soit un superviseur, soit un propriétaire, soit un dirigeant et elle faisait partie de l'équipe. Cette dernière agissait comme médiateur ou encore usait de son autorité que lui conférait son poste pour gérer l'impasse. Ces résultats vont dans la même direction que ceux de Thomas (1992) et Poitras (2007).

Un lien est aussi possible entre le statut d'emploi et la gestion des conflits. En effet, les données recueillies montrent qu'il existe un poids décisionnel inégal entre les membres des équipes. Cette inégalité résulte de la position hiérarchique ou encore du type d'emploi. Toutes les équipes interrogées comptaient parmi leur rang un superviseur ou un propriétaire et, dans certains cas, il y avait aussi une hiérarchie reliée à la catégorie d'emploi. De plus, en contexte de PME les dirigeants sont aussi parfois les propriétaires, les gestionnaires et les fondateurs. Ce qui peut aussi contribuer au déséquilibre entre les parties. Les données ont donc révélé que lors d'un épisode conflictuel entre les membres d'une même équipe qui possédaient des rôles hiérarchiques différents, les arguments et les actions n'étaient pas les mêmes. Plusieurs études attestent les répercussions possibles du statut d'emploi sur la gestion des conflits (Phillips et Cheston, 1979 ; Rahim, 1985 ; Drory et Ritov, 1997 ; Rahim et al., 2001 ; Lee, 2002 ; Brewer, Mitchell et Weber, 2002 ; de Reuver, 2006). Cependant, ces recherches ne se sont pas déroulées dans un contexte d'équipe. Malgré tout, il semble exister un lien entre le statut d'emploi et la gestion des conflits dans les équipes de travail.

5.3. Limites

Cette recherche est conduite dans le but de générer le plus possible des résultats de qualité. Ainsi, les conclusions tirées reposent sur une base de données d'une plus grande fiabilité. Malgré tout, une recherche ne peut être parfaite et sans limites. Les limites d'une étude servent à dresser des points de repère utiles pour faire un traitement approprié des résultats et des conclusions. Dans le cas de cette étude, des limites sont rapportées au niveau des paramètres généraux de la recherche, de l'outil de collecte de données, de la collecte et de l'analyse des données.

Habituellement, les recherches qualitatives fondent leurs interprétations sur un petit échantillon. Cette catégorie d'échantillon permet d'approfondir les connaissances et d'aller chercher de l'information détaillée (Chell, 2004). Par contre, un petit échantillon n'autorise pas une généralisation à grande échelle. Comme cette recherche a recueilli 37 rapports d'incidents valides, les données ne sont pas transférables à d'autres populations. Quoique cet

échantillon puisse paraître modeste, il permet d'obtenir de l'information pertinente et variée ainsi que de couvrir tous les aspects du cadre théorique de Thomas (1992). Toutefois, une quantité plus grande d'incidents critiques aurait pu être recueillie pour atteindre la représentativité de 25% d'incidents par catégorie suggérée par Butterfield et al. (2005).

Certaines limites doivent être soulevées aussi au niveau des paramètres généraux des équipes. Plusieurs auteurs suggèrent que les théories sur le travail en équipe devraient être développées en fonction du type d'équipe (Cohen et Bailey, 1997 ; Sundstrom et al., 2000 ; Devine, 2002). Comme cette étude se voulait exploratoire, plusieurs catégories de groupes sont incluses dans l'échantillon. C'est pourquoi la sorte d'équipe ne peut être prise en considération dans l'interprétation des données. D'autre part, les groupes, pour être admissibles devaient être efficaces. Si le supérieur affirmait que l'équipe était efficace, elle pouvait être qualifiée pour répondre aux questionnaires. Cette façon de faire peut être discutable puisqu'elle se base exclusivement sur le jugement d'une seule personne. Des mesures objectives de performance auraient pu être plus adéquates. Cette méthode, bien qu'elle ne soit pas parfaite, est acceptable dans le contexte de cette étude. Un dernier élément important à considérer au niveau des équipes est la rencontre d'équipes complètes versus d'équipes partielles. Même si Simons et Peterson (2000) ont déterminé que les résultats provenant d'équipes complètes ne différaient pas substantiellement de ceux provenant d'équipes partielles, on peut se demander si les gens absents auraient fourni des renseignements similaires et complémentaires. Ce facteur est digne de mention mais a peu d'influence dans la mesure où les membres n'ont pas été sélectionnés au détriment de d'autres; il s'agissait plutôt d'une activité volontaire.

Maintenant, en ce qui concerne l'instrument de mesure et la collecte de données, certaines réserves doivent être apportées. Tout d'abord, la conception du questionnaire et les procédures de la collecte de données ont été réalisées afin de recueillir seulement un côté de l'histoire conflictuelle. Généralement, un conflit implique deux parties ; il aurait été très intéressant d'avoir les deux perspectives de la problématique. Il aurait été enrichissant d'obtenir des visions des deux parties en conflit mais les données recueillies permettent de répondre à la question de recherche convenablement et de mieux comprendre le phénomène à l'étude. Il existe aussi certaines critiques sur les rapports d'événements vécus et racontés par les participants eux-mêmes. Comme mentionné précédemment, les membres interrogés devaient décrire une situation conflictuelle passée, vécue et gérée. Il est légitime de se demander si les récits rapportés sont fidèles à la réalité. En effet, certains facteurs tels que la

mémoire, les émotions éprouvées et les perceptions peuvent altérer les écrits. Un autre élément peut venir influencer les récits rapportés : l'entrevue de groupe. Cette technique a été privilégiée pour des raisons économiques et de temps. Par contre, cette façon de faire ne comporte pas que des avantages. En rencontrant tous les membres de l'équipe en même temps, les gens avaient une interaction les uns avec les autres. Par un commentaire ou une attitude, les gens pouvaient s'influencer mutuellement. Quoiqu'il en soit, les participants ont effectué le travail au meilleur de leurs connaissances et de leurs capacités. Par conséquent, les données obtenues sont considérées comme étant viables et fiables par la chercheure.

L'analyse de contenu fut utilisée pour analyser les rapports d'incidents critiques. Cette technique est souvent employée dans la recherche ; cependant quelques réserves sont émises par les utilisateurs (Weber, 1990 ; Deslauriers, 1991 ; Sabourin, 2003 ; Mucchielli, 2006). Ces réserves sont diverses et se retrouvent au niveau des définitions des catégories, de la classification, de la codification, des personnes qui analysent et de la compréhension du texte. Pour éviter les biais dans les différentes étapes de cette méthode, des critères de validité et de fidélité furent suivis par la chercheure et cette dernière a aussi engagé deux codeurs indépendants pour coder les rapports d'incidents critiques. Il est évident que certains biais peuvent se glisser malgré de bonnes conditions de recherche et des procédures exemplaires. De façon générale, les pourcentages d'accord entre les codeurs sont satisfaisants ce qui laisse croire que les analyses conduites sont de bonne qualité. L'utilisation de deux codeurs externes rehausse l'objectivité des analyses effectuées, mais peut aussi contribuer à faire augmenter le nombre de biais. À ce propos, des critères de sélection et des documents explicatifs furent élaborés pour sélectionner et former les codeurs adéquatement. Malgré ces actions, certains facteurs comme la fatigue, l'erreur humaine et l'amélioration de la compréhension au fil des textes peuvent devenir la porte d'entrée à certains autres biais liés directement aux codeurs. De plus, lors de la confrontation des codifications entre les codeurs, d'autres éléments peuvent venir teinter les jugements tels que la personnalité des gens, les connaissances, les habiletés de persuasion et le titre des personnes. Donc, la fiabilité des accords entre les juges peut être nuancée. Une autre source de biais envisageable lors de l'analyse des données est l'utilisation d'un cadre théorique. Certains auteurs disent que cette façon de faire déforme les jugements et guide les pensées (Edvardsson, 1992 ; Mukamurera et al., 2006 Mucchielli, 2006). C'est expressément dans le but d'avoir une base idéologique que le choix du modèle de Thomas (1992) a été fait. Comme la codification fut ouverte, il était donc possible de sortir du cadre théorique si les informations trouvées dans les rapports d'incidents critiques l'exigeaient. À la

lumière de ces informations, il est facile de constater qu'il est impossible de n'exercer aucune influence au cours d'un processus de recherche. Il est, sans aucun doute, important de considérer ces limites, mais aussi de prendre note que ces processus ont été faits de bonne foi par tous les acteurs.

5.4. Implications pratiques et théoriques

Les résultats de cette recherche ont des implications autant pratiques que théoriques. Du côté pratique, cette étude a soulevé le fait qu'il est important pour les membres d'équipes de travail qui évoluent en PME de se familiariser avec la nature des conflits et la gestion de ceux-ci. La gestion des conflits est aussi capitale dans la PME que dans la grande entreprise. En effet, les résultats indiquent qu'il est primordial pour les équipes de travail de comprendre la dynamique des conflits ainsi que d'apprendre à les gérer adéquatement. À cet effet, les gens en PME devraient peut-être miser davantage sur des formations en lien avec la gestion des conflits ou encore établir des principes d'équipes qui favorisent une gestion constructive des conflits. Ainsi, les membres d'équipes ne se sentiront pas embarrassés lors de l'apparition d'un conflit et seront plus aptes à le résorber habilement. Il est cependant utile de retenir qu'il peut exister des différences entre la gestion des conflits en PME et en grande entreprise.

Du côté théorique, maintenant, cette étude apporte une meilleure compréhension de la façon dont les conflits sont gérés par les équipes de travail dans un contexte de PME. Le fait d'utiliser une méthode qualitative n'est pas étranger au succès de l'approfondissement des connaissances du phénomène à l'étude. La TIC produit des rapports d'incidents critiques détaillés et riches. Ces résultats n'auraient probablement pas été aussi contextualisés avec une approche quantitative.

Certains facteurs déterminants différencient cette étude des autres et par le fait même apporte une certaine contribution théorique. Tout d'abord, la chercheuse a interrogé des équipes véritables. La recension des écrits a soulevé le fait qu'il y avait beaucoup de recherches sur les équipes qui étaient faites auprès d'étudiants (Drory et Ritov, 1997 ; Branco, 2003). Cette façon de faire est plus simple et permet peut-être d'avoir un plus grand échantillon. Par contre, la rencontre d'équipe de travail en contexte d'entreprise permet de recueillir de l'information plus riche et surtout en lien direct avec la réalité du monde du travail. Il est cependant plus difficile d'avoir accès à un tel échantillon. Dans le cas où l'échantillon provient d'équipes réelles, les données recueillies sont souvent analysées de façon

individuelle ou globale (Jehn, 1995 ; Branco, 2003 ; Coyle, 1998). Le fait d'avoir étudié des groupes et non pas des individus rend donc cette recherche encore plus profitable.

La plus grande contribution à la recherche de cette étude est sans aucun doute son caractère exclusif au contexte des PME. Il existe peu d'études dont l'objectif premier est d'observer la gestion des conflits dans les équipes de travail dans un environnement de PME. La plupart des études puisent, en totalité ou partiellement, leurs échantillons dans la grande entreprise ou comme mentionné précédemment, en milieu scolaire (Jehn, 1995 ; Amason, 1996 ; Eisenhardt et al., 1997 ; Coyle, 1998 ; Alper et al., 2000 ; Jehn et Chatman, 2000 ; Simons et Peterson, 2000 ; Medina et al., 2005 ; Tjosvold et al., 2005). Certaines recherches possèdent des échantillons dans des petites ou des moyennes entreprises sans pour autant avoir comme objectif d'étudier cet environnement (Pearson et al., 2002 ; Amason, 1996). Les conclusions de cette étude apportent une contribution au champ de recherche sur les équipes, la gestion des conflits et les PME.

Comme peu de recherches sur cette problématique sont expressément faites en contexte de PME, d'autres recherches sur les PME, les équipes de travail et la gestion des conflits pourraient être pertinentes et profitables. En diversifiant l'échantillon au niveau de la région d'activité des PME, du domaine d'exploitation, de la grandeur d'entreprise ainsi que du type d'équipe, on obtiendrait de nouvelles connaissances sur le sujet. Il pourrait également être intéressant de comparer les concepts d'équipe et de gestion des conflits en PME et en grande entreprise. Cet exercice permettrait d'étudier, dans un premier temps, la composition et la définition des groupes dans chacun des environnements et dans un deuxième temps, les différences et les ressemblances en matière de gestion des conflits.

Il fut ardu de trouver des équipes pour participer à cette étude. Il pourrait donc être intéressant de se pencher sur les causes de cette difficulté. Les causes peuvent être multiples. Tout d'abord, cette difficulté peut prendre racine dans le fait que les PME travaillent peu en équipe. De plus, les équipes interrogées se trouvaient dans des petites PME ou dans des grandes PME. Ces constats soulèvent des questionnements, et par le fait même, invite à l'investigation sur la présence et la dynamique d'équipes dans les différentes tailles de PME. Ces investigations permettaient de décrire le développement des équipes de travail dans les petites, les moyennes et les grandes PME du Québec.

Dans un autre ordre d'idée, la difficulté de trouver des équipes participantes pourrait provenir des procédures utilisées pour le recrutement ou encore de la méthode de collecte de données choisie. C'est pourquoi d'autres recherches pourraient être faites au niveau de l'instrument de collecte de données. La méthode utilisée, c'est-à-dire la technique des incidents critiques, a permis d'obtenir des résultats riches et détaillés. Cependant, certaines étapes auraient pu être faites différemment. Des études futures pourraient investiguer l'impact des entrevues de groupe versus les entrevues individuelles. De plus, certaines études suggèrent l'expédition du questionnaire avant l'entrevue. Un recensement des avantages et des limites de cette façon de faire, ainsi qu'une comparaison avec des entrevues sans préparation, devraient aussi être effectués.

Le sujet des conflits pourrait être aussi la cause de la difficulté de recruter des équipes. Il a été exposé dans cette recherche, que de façon générale, le conflit stimule des réactions négatives chez les gens. Des études futures devraient tenter d'étudier l'impact que peut avoir un sujet tel que les conflits et le taux de participation.

Cette étude a démontré que les équipes en PME se composaient souvent de membres avec une position hiérarchique et un statut d'emploi différent. De plus, en PME, souvent le propriétaire, le fondateur et le gestionnaire n'est qu'une seule et même personne. Cette réalité a pour effet de répartir inégalement le pouvoir entre les membres et par le fait même d'influencer les comportements lors de la gestion des conflits. L'impact du statut d'emploi et du niveau hiérarchique sur la gestion des conflits dans un groupe de travail ainsi que l'importance de ce phénomène en PME sont aussi des avenues de recherche à envisager car il existe peu d'étude sur le sujet.

En bref, les possibilités de recherche sont grandes dans le domaine des PME, de la gestion des conflits, des équipes de travail et de la technique des incidents critiques. Chaque recherche, quelle qu'elle soit, contribue à sa façon à l'avancement de la connaissance. En espérant que cette recherche soit utile, à sa manière, au milieu scientifique, au monde du travail ainsi qu'au domaine scolaire. Peu importe qui est le lecteur, il y a une chose à retenir de cette étude : les conflits sont inévitables dans une équipe de travail et si on veut qu'une équipe soit efficace, elle doit apprendre à gérer efficacement les conflits.

Appendice A

Lettre explicative aux entreprises

Lettre explicative aux entreprises

Shawinigan, 12 février 2007

Bonjour Monsieur Lafond,

Tel que convenu, je vous envoie les informations concernant mon projet de recherche. Comme mentionné plus tôt, mon nom est Joëlle Boudreau et je suis étudiante à la maîtrise en administration des affaires à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Je travaille présentement à la rédaction de mon mémoire qui s'intitule : « La gestion des conflits dans les équipes efficaces de travail en contexte de PME. » L'objectif de cette recherche est de comprendre de quelle manière les équipes de travail gèrent leurs conflits. Il ne s'agit pas de déterminer si la gestion est adéquate ou inadéquate mais bien de récolter de l'information concrète provenant du monde du travail afin de mieux cerner le phénomène. Ce travail se fait sous la supervision de M. Richard Pépin, professeur en sciences de la gestion à l'UQTR.

Pour cette étude, je suis à la recherche d'équipes de travail. Dans le cadre de ce travail, une équipe se définit comme un ensemble de personnes qui travaillent étroitement les unes avec les autres depuis une période de 6 mois, *cependant cette période peut différer en fonction du type d'équipe*. Tous les membres de l'équipe doivent être connus par l'organisation et reconnus par l'équipe elle-même. De plus, cette équipe doit être considérée comme efficace par l'organisation. *Il peut s'agir par exemple d'une équipe de production, de services, de gestion, de projet ou encore d'un comité ou tout autre type d'équipe.*

La participation de votre entreprise implique une rencontre avec une équipe de travail dite efficace. La meilleure façon de procéder serait une rencontre de groupe d'une durée environ de 30 à 45 minutes à l'endroit et au moment qui vous conviennent. Durant cette rencontre, les gens auront à remplir un questionnaire sur un conflit passé, significatif et réglé qui s'est produit dans l'équipe. Le conflit raconté ne doit pas être absolument le même pour tous les participants. Cette façon de faire est une technique de recherche reconnue qui se nomme la technique des incidents critiques (TIC). L'étude et cette technique seront expliquées aux participants avant qu'ils amorcent le questionnaire. Également, ce questionnaire comportera quelques questions d'ordre démographique et contextuel qui serviront simplement à une meilleure compréhension de l'équipe et de la gestion des conflits.

Toutes les données recueillies seront confidentielles puisque des pseudonymes seront utilisés pour les membres de l'équipe ainsi que pour l'entreprise. Il n'y aura que mon superviseur et

moi-même qui connaissons les endroits réels de collecte de données. La participation à cette étude est volontaire. Vous pouvez, vous ou les membres de l'équipe, vous retirer de l'étude en tout temps. Une fois la recherche terminée, une copie de l'étude pourra vous être transmise si vous le désirez. Également, les données originales seront détruites une fois que le rapport final sera écrit et accepté par l'établissement universitaire.

Merci à l'avance pour votre soutien et votre aide à l'accomplissement de mon projet de recherche. Si vous avez des questions, vous pouvez me rejoindre au (819) 539-9966 ou par courriel à **Joelle.Boudreau@uqtr.ca**.

Au plaisir de vous rencontrer,

Joëlle Boudreau

Appendice B

Lettre de remerciements et de confirmation des modalités de la rencontre

Lettre de remerciements et de confirmation des modalités de la rencontre

Shawinigan, 12 février 2007

Bonjour Monsieur Fontaine,

Dans le cadre d'un projet de recherche, la participation des entreprises et de leurs employés représente un élément essentiel à la réussite de celui-ci. C'est pourquoi, je tenais à vous remercier personnellement de votre collaboration si importante dans la réalisation de cette étude. C'est une chance incroyable pour un chercheur d'avoir accès à des aspects réels et tangibles du monde du travail. La possibilité de rencontrer de véritables membres d'une équipe permet de mettre en perspective les éléments recueillis théoriquement au fil des mois ainsi que de bénéficier de l'expérience de ces derniers.

Je profite également de cette occasion pour confirmer les modalités de la rencontre d'équipe. Comme convenu avec vous et les membres de l'équipe, la rencontre aura lieu dans les locaux de votre entreprise le 14 avril 2007 à 13 h. À ce moment-là, je rencontrerai l'équipe du service à la clientèle composée de 6 membres pour une période environ de 45 minutes. Comme expliqué auparavant, les participants auront à remplir un questionnaire concernant des conflits passés vécus lors de leur travail d'équipe. Également, ce questionnaire comportera quelques questions d'ordre démographique et contextuel. Bien entendu, la confidentialité de votre entreprise et des participants sera respectée tout au long de cette recherche. Une fois l'étude complétée, c'est avec un grand plaisir que je vous ferai parvenir une copie de celle-ci, si vous le désirez.

En vous remerciant encore fois pour votre collaboration, je vous prie d'agréer, Monsieur Fontaine, mes sincères salutations.

Joëlle Boudreau

Appendice C

Fiche d'entreprise

Fiche d'entreprise

Pseudonyme de l'entreprise pour l'étude	
Lieu d'exploitation	
Domaine d'exploitation	
Nombre d'années d'exploitation	
Nombre d'employés	
Le nombre d'équipe officielle dans l'entreprise	
Est-ce que l'équipe est considérée efficace par son dirigeant ?	

Autres éléments :

[illegible]

Appendice D

Déroulement de la rencontre

Déroulement de la rencontre avec les équipes

Étape 1 Présentation et buts

1. But de ma recherche

- Présentation de la chercheure (Joëlle Boudreau-étudiante au MBA à Trois-Rivières)
- Le but de ma recherche est d'étudier la gestion des conflits dans les équipes de travail. L'objectif ultime n'est pas de déterminer si les équipes gèrent bien leurs conflits, mais plutôt de comprendre de quelle manière elles gèrent ces derniers.
- Les personnes les plus expérimentées pour décrire cette situation ce sont les membres d'une équipe.

2. But de la séance

- Le but de cette rencontre est d'obtenir des connaissances sur la gestion efficace et inefficace des conflits à l'intérieur d'une équipe.

3. Qu'est-ce que les participants doivent faire ?

- Répondre à un questionnaire (Incidents et données démographiques et contextuelles).
- Rappelez-vous une situation conflictuelle **significative** dans laquelle vous avez été **récemment** impliqué dans votre équipe de travail et qui fut gérée d'une manière **efficace** dans un premier temps et **inefficace** dans un deuxième temps.
- Efficace signifie que le conflit a été résolu et que les objectifs ont été atteints.
- Inefficace signifie que les objectifs n'ont pas été atteints et que le travail n'a pas été accompli adéquatement.
- Ce que vous écrivez doit inclure
 - Les circonstances qui ont mené à l'incident (=conflit)
 - Quelles actions ont été prises par l'équipe
 - Et les résultats

4. Donner et expliquer la feuille de consentement

5. Ne pas aborder le sujet directement lors d'exemple d'incident

- Cela peut diriger les participants et les inciter à ne pas penser plus loin que l'exemple donné.

Étape 2 Conseil pour écrire le rapport

1. Donner la feuille conseils ainsi que les copies de questionnaire

2. Définition d'un conflit

- a. Conflits au niveau de relations
 - i. Incompatibilités interpersonnelles au niveau des composantes personnelles, relationnelles et affectives entre les membres du groupe.
- b. Conflits au niveau de la tâche
 - i. Il apparaît quand il y a des désaccords parmi les membres du groupe au sujet du contenu des tâches, de la distribution des ressources, des procédures, des politiques, des jugements, des opinions et des interprétations de faits.

3. Décrire de façon précise (Branco, 2003)

- a. Décrire ce que votre coéquipier ou vous avez fait ou pas fait dans la situation donnée. *Ne pas décrire* ce que les gens font *en général*. L'attention doit être sur *ce qui est observé ou vécu* et non pas l'interprétation des actions.
- b. Exemples :
 - i. Mauvais : Le membre de l'équipe a démontré de bonnes habiletés à communiquer.
 - ii. Bon : Le membre de l'équipe a écouté mes inquiétudes et mes commentaires et a répondu avec des suggestions pour améliorer la situation.

4. Écrire des pseudonymes et à la 3^e personne (Branco, 2003)

- a. Écrire les événements à la 3^e personne (elle ou il) et ne pas utiliser des informations personnelles qui permettraient l'identification de la personne. Utiliser des termes tels que le *coéquipier*, le membre ou un *pseudonyme*. Même si cela vous concerne directement, utiliser quand même la 3^e personne.
- 5. Écrire des événements que vous avez observés ou que vous avez vécus directement** (Branco, 2003)
 - a. Écrire au niveau des actions dans lesquelles *vous avez été impliqué* ou que *vous avez observées* directement et non pas des situations que quelqu'un d'autre vous a racontées. Cette façon de faire vous permettra de mieux vous souvenir de la situation de façon plus précise et détaillée.
- 6. Écrire de façon lisible**
- 7. Exemple d'un bon et d'un mauvais rapport**
 - **Un mauvais rapport d'incident** (Branco, 2003)
 - a. Quelle situation a mené à l'événement? (Décrire la situation)
 - Durant l'installation d'un nouveau conducteur à l'extérieur du bâtiment, il avait été décidé de transporter le câble tout près de l'escalier et descendre le câble dans la conduite.
 - b. Qu'est-ce que le travailleur a fait?
 - Le câble est allé facilement dans la conduite. Au début, le câble descendait tranquillement et puis le câble a descendu plus rapidement jusqu'à ce que la totalité du câble touche le sol.
 - c. Quel a été le résultat de la situation ?
 - L'équipe a dû recommencer l'exercice, mais, cette fois-ci, le câble était retenu en haut du conduit.
 - **Un bon rapport d'incident** (Branco, 2003)
 - a. Quelle situation a mené à l'événement? (Décrire la situation)
 - L'électricien devait installer un nouveau conducteur sur l'extérieur d'un bâtiment de 10 étages et aucune méthode n'avait été déterminée pour faire parvenir le câble dans la conduite.
 - b. Qu'est-ce que le travailleur a fait?
 - L'électricien a décidé de faire passer le câble dans une conduite qui se trouvait près des escaliers. Il a placé la fin du câble dans la conduite et l'a laissé descendre dans la conduite pour que la gravité le laisse descendre les 10 étages. Il n'a pas réussi à retenir l'autre extrémité du câble, alors le câble en entier a continué sa course jusqu'au sol.
 - c. Quel a été le résultat de la situation?
 - Tout le câble s'est retrouvé sur le sol. L'électricien a dû recommencer l'exercice, mais, cette fois-ci, le câble avait été bien fixé à l'extrémité de la conduite.

Étape 5 Répondre aux questions et débiter l'écriture

Étape 6 Si les gens ont le syndrome de la page blanche

- Penser à un coéquipier que vous admirez ? (Branco, 2003)
- Penser à un travail d'équipe où les gens travaillaient bien ensemble ou vraiment pas bien.

Appendice E

Questionnaire

Questionnaire

Membre	
Équipe	
Entreprise	

Rappelez-vous une situation conflictuelle **significative** dans laquelle vous avez été **récemment** impliqué dans votre équipe de travail et qui fut gérée d'une manière **efficace**.

Décrivez **exactement** ce qui s'est produit dans cette situation :

Quand l'incident s'est-il produit ?

Quelles circonstances spécifiques ont engendré ce conflit ?

Qu'est-ce que vous et/ou les autres personnes impliquées avez dit ou fait exactement pour gérer le conflit?

Qu'est-ce qui vous porte à croire que ce conflit a été géré de manière particulièrement efficace?

Rappelez-vous une situation conflictuelle **significative** dans laquelle vous avez été **récemment** impliqué dans votre équipe de travail et qui fut gérée d'une manière **inefficace**.

Décrivez **exactement** ce qui s'est produit dans cette situation :

Quand l'incident s'est-il produit ?

Quelles circonstances spécifiques ont engendré ce conflit ?

--

Qu'est-ce que vous et/ou les autres personnes impliquées avez dit ou fait exactement pour gérer le conflit?

Qu'est-ce qui vous porte à croire que ce conflit a été géré de manière particulièrement inefficace?

Questions contextuelles

Quel est votre titre d'emploi ?

Depuis combien d'années, travaillez-vous pour cette entreprise ?

Depuis combien d'années travaillez-vous avec cette équipe?

Quelle est la vocation principale de votre équipe ? **Cochez une seule case.**

Fabriquer un produit (1)	Fournir un service (2)	Gérer une entreprise (3)	Gérer un projet (4)	Conseiller l'organisation (5)	Gérer une situation extrême et complexe (6)	Autre (7) Précisez
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Questions démographiques

Êtes-vous ?

Un homme (1)	Une femme (2)
☐	☐

Quel est votre âge ?

Moins de 25 ans (1)	Entre 26 et 35 (2)	Entre 36 et 45 (3)	Entre 46 et 55 (4)	Entre 56 et 65 (5)	Plus de 65 ans (6)
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Quel est votre plus haut degré de scolarité ?

Secondaire (1)	DEP (2)	Technique (3)	Baccalauréat (4)	Maîtrise (5)	Doctorat (6)	Autre (7)
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Dans quel domaine avez-vous obtenu ce diplôme ?

Merci de votre collaboration !

Appendice F

Conseils pour remplir le questionnaire

Conseils pour remplir le questionnaire

1. Définition d'un conflit

a. *Conflits au niveau de relations*

- iii. Incompatibilités interpersonnelles au niveau des composantes personnelles, relationnelles et affectives entre les membres du groupe.

b. *Conflits au niveau de la tâche*

- iv. Il apparaît quand il y a des désaccords parmi les membres du groupe au sujet du contenu des tâches, de la distribution des ressources, des procédures, des politiques, des jugements, des opinions et des interprétations de faits.

2. Décrire de façon précise (Branco, 2003)

- a. Décrire ce que votre coéquipier ou vous avez fait ou pas fait dans la situation donnée. Ne *pas* décrire ce que les gens font *en général*. L'attention doit être sur *ce qui est vécu* et non pas l'interprétation des actions.

b. Exemples :

- v. Mauvais : Le membre de l'équipe a démontré de bonnes habiletés à communiquer.

- vi. Bon : Le membre de l'équipe a écouté mes inquiétudes et mes commentaires et a répondu avec des suggestions pour améliorer la situation.

3. Écrire des pseudonymes et à la 3^e personne (Branco, 2003)

- a. Écrire les événements à la 3^e personne (elle ou il) et ne pas utiliser des informations personnelles qui permettraient l'identification de la personne. Utiliser des termes tels que le *coéquipier*, le membre ou un *pseudonyme*. Même si cela vous concerne directement, utiliser quand même la 3^e personne.

4. Écrire des événements que vous vous avez vécus directement (Branco, 2003)

- a. Écrire au niveau des actions dans lesquelles *vous avez été impliqué* directement et non pas des situations que quelqu'un d'autre vous a racontées. Cette façon de faire vous permettra de mieux vous souvenir de la situation de façon plus précise et détaillée.

5. Écrire de façon lisible

6. Exemple d'un bon et d'un mauvais rapport

• Un mauvais rapport d'incident (Branco, 2003)

- a. Quelle situation a mené à l'évènement? (Décrire la situation)
 - Durant l'installation d'un nouveau conducteur à l'extérieur du bâtiment, il avait été décidé de transporter le câble tout près de l'escalier et descendre le câble dans la conduite.
- b. Qu'est-ce que le travailleur a fait?
 - Le câble est allé facilement dans la conduite. Au début, le câble descendait tranquillement et puis le câble a descendu plus rapidement jusqu'à ce que la totalité du câble touche le sol.
- c. Quel a été le résultat de la situation ?
 - L'équipe a dû recommencer l'exercice, mais, cette fois-ci, le câble était retenu en haut du conduit.

7. Un bon rapport d'incident (Branco, 2003)

- a. Quelle situation a mené à l'évènement? (Décrire la situation)
 - L'électricien devait installer un nouveau conducteur sur l'extérieur d'un bâtiment de 10 étages et aucune méthode n'avait été déterminée pour faire parvenir le câble dans la conduite.
- b. Qu'est-ce que le travailleur a fait?
 - L'électricien a décidé de faire passer le câble dans une conduite qui se trouvait près des escaliers. Il a placé la fin du câble dans la conduite et l'a laissé descendre dans la conduite pour que la gravité le laisse descendre les 10 étages. Il n'a pas réussi à retenir l'autre extrémité du câble, alors le câble en entier a continué sa course jusqu'au sol.
- c. Quel a été le résultat de la situation?
 - Tout le câble s'est retrouvé sur le sol. L'électricien a dû recommencer l'exercice, mais, cette fois-ci, le câble avait été bien fixé à l'extrémité de la conduite.

Appendice G

Lettre de remerciements aux participants

Shawinigan, 22 mai 2007

Bonjour Monsieur Fontaine,

Dans le cadre d'un projet de recherche, la participation des entreprises et de leurs employés représente un élément essentiel à la réussite de celui-ci. C'est pourquoi, je tenais à vous remercier personnellement de votre collaboration si importante dans la réalisation de cette étude. C'est une chance incroyable pour un chercheur d'avoir accès à des aspects réels et tangibles du monde du travail. La possibilité de rencontrer de véritables membres d'une équipe permet de mettre en perspective les éléments recueillis théoriquement au fil des mois ainsi que de bénéficier de l'expérience de ces derniers.

Votre participation à la rencontre du 7 mai dernier a été d'une aide très précieuse pour la réalisation de cette étude. De plus, vous avez fait preuve d'ouverture et de générosité en voulant bien répondre aux questions qui vous ont été posées. Les données recueillies permettront ainsi de compléter mon étude sur la gestion des conflits dans les équipes de travail en contexte de PME et par le fait même d'obtenir mon diplôme. Les renseignements récoltés seront analysés soigneusement tout en conservant votre confidentialité. Une fois l'étude terminée, les données seront détruites et une copie de l'étude pourra vous être transmise si vous le désirez.

En vous remerciant encore fois pour votre collaboration, je vous prie d'agréer, Monsieur Fontaine, mes sincères salutations.

Appendice H

Feuille de codification

Feuille de codification

Membre :		Incident :	
Équipe :		Codeur :	

1. Définition d'un incident

Un incident doit :	X
Inclure une situation conflictuelle à l'intérieur d'une équipe de travail.	
Être géré de façon efficace ou inefficace du point de vue du membre.	
Être un événement spécifique.	
Avoir suffisamment de détails pour que l'incident soit observable par la personne qui l'analyse.	

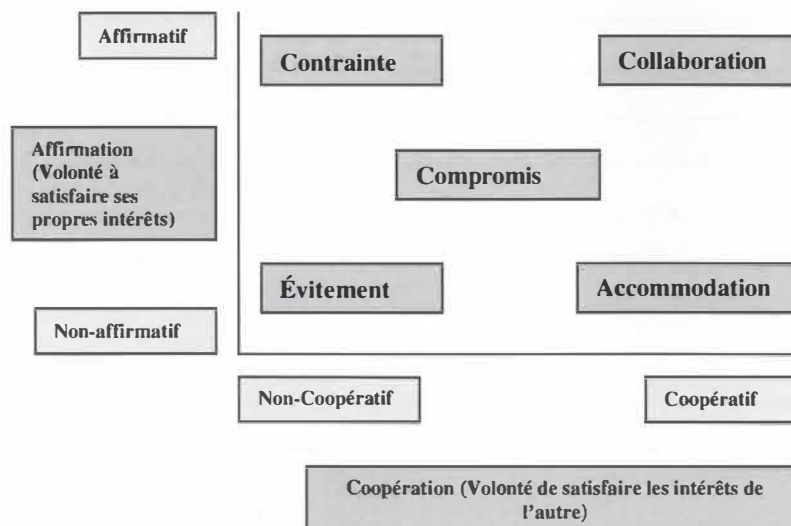
2. Type de conflits

(Il est important de **cocher** sur cette feuille le type de conflits et d'**inscrire** CR ou CT sur le questionnaire pour tous les éléments reliés au type de conflits.)

Type	Caractéristiques/Définition	X
Conflits relationnels (CR)	Incompatibilités interpersonnelles au niveau des composantes personnelles, relationnelles et affectives entre les membres du groupe.	
	Les sources de ce conflit peuvent être les goûts personnels, les préférences politiques, les valeurs, les styles interpersonnels, les personnalités, les émotions telles que la colère, l'ego, etc.	
	Il est très souvent accompagné de tensions, d'animosités, de contrariétés et d'hostilité, mais surtout il empêche un travail productif.	
	Ce type de conflit est personnel et défensif.	
Conflits de tâches (CT)	Il apparaît quand il y a des désaccords parmi les membres du groupe au sujet du contenu des tâches à exécuter incluant les différences de points de vue, d'idées et d'opinions.	
	Il peut s'agir de problèmes à propos de la distribution des ressources, des procédures, des politiques, des jugements et des interprétations de faits.	
	Les conflits de tâches peuvent coïncider avec des discussions animées et de l'exaltation personnelle mais ne sont pas associés à des émotions négatives intenses qui sont plus souvent associées avec les conflits relationnels.	
	Les conflits de tâches sont habituellement associés à une amélioration de l'efficacité de l'équipe.	

3. La gestion des conflits (Il est important de **cocher** sur cette feuille le type de gestion des conflits et d'**inscrire** le sigle correspondant sur le questionnaire pour tous les éléments reliés à la gestion.)

Figure 1 Style de gestion des conflits



Appendice I

Courriel envoyé aux codeurs

Mémo codeur

Besoin d'un repos d'étude?

Besoin d'argent?

Recherche de 2 étudiants du programme **3665**

Bonjour, mon nom est Joëlle Boudreau et je suis finissante au MBA. Je suis à la recherche de **2** étudiants au programme **3665** pour effectuer l'analyse de contenu et la codification de questionnaires. Les personnes devront avoir suivi les cours de méthodologie de la recherche (**GAE6002**) et le cours d'analyse des données (**MBA6002**) ainsi qu'avoir un intérêt pour la gestion des **ressources humaines**. Votre participation est très importante puisqu'elle me permettra de terminer l'analyse des données recueillies sur le terrain. Si vous acceptez, cela implique pour vous :

- L'analyse de contenu et la codification d'environ **44 rapports d'incidents critiques**
- Environ **5 heures** de travail
- Compensation monétaire de **50\$**

Ce travail se déroulera dans un local à l'UQTR. Vous ne pourrez pas apporter les questionnaires à votre domicile; tout doit se faire en même temps, au même endroit pour les deux étudiants. Cette rencontre doit se faire **le plus rapidement possible** en fonction de vos disponibilités. Ceci peut être, pour vous, une bonne expérience en recherche qualitative ainsi qu'un bon moyen de récolter un peu d'argent additionnel. Si cela vous intéresse, veuillez me contacter au (819)539-9966 ou encore par courriel à Joelle.Boudreau@uqtr.ca.

Merci de votre collaboration!

Joëlle Boudreau

Appendice J

Résumé de la recherche

Résumé de la recherche

La question fondamentale de cette recherche se pose ainsi: *de quelle manière gère-t-on les conflits dans les équipes de travail?* Cette étude vise donc à étudier un phénomène complexe et inévitable dans une équipe soit les conflits. Le but de cette recherche est de récolter de l'information provenant des premiers acteurs qui vivent cette situation, c'est-à-dire les membres des équipes. Il ne s'agit pas d'une recherche qui tente de vérifier des hypothèses, mais bien d'explorer et de décrire une situation riche et complexe. La méthode qui a été retenue pour collecter ces informations est la technique des incidents critiques (TIC). Cette méthode vise à récolter des incidents satisfaisants ou insatisfaisants. Les incidents sont des récits passés et importants racontés par les participants. Ces derniers doivent identifier les situations qui ont entraîné l'incident, l'incident lui-même, la façon dont l'incident a été géré ainsi que les résultats de cet incident. Dans ce cas précis, les incidents représentent les conflits vécus lors du travail en équipe. Les membres de l'équipe devront se remémorer un conflit passé qui s'est produit récemment et ensuite répondre à un questionnaire. Les incidents peuvent différer d'un membre à l'autre.

Appendice K

Révision de la théorie

Révision de la théorie

Le conflit : les éléments généraux

Définition

Les situations conflictuelles peuvent se présenter sous une infinité de formes. Lors d'un conflit, les sources, les sujets, l'intensité, les méthodes de gestion, le nombre de participants et les conséquences sont très diversifiés (Appelbaum, Adallah et Shapiro, 1999). Certains conflits peuvent être sérieux et provoquer des frustrations et de la colère. D'autres peuvent être mineurs, mais irritants tandis que certains peuvent être légers et comiques (Tjosvold, 1986). À cause de cette variété, il peut donc s'avérer difficile de définir de façon générale un conflit. En réalité, il n'y a pas de consensus dans la littérature sur une définition précise de ce phénomène (Thomas, 1992).

Le conflit peut se définir de plusieurs manières. Pour les fins de ce travail, le conflit se définira comme suit : «un processus qui commence quand un individu ou un groupe perçoit des différences entre ce que la personne et un individu ou le groupe perçoivent et que cette différence est importante pour les parties» (Thomas, 1992, p.653).

Type de conflits

Dans les sciences du comportement, le mot conflit a deux usages. La première utilisation montre l'incompatibilité à l'intérieur de l'individu : une forme de dilemme intérieur. La deuxième utilisation se produit lorsqu'un désaccord existe entre deux ou plusieurs entités sociales. Ces entités peuvent être des individus, des groupes ou des organisations (Thomas, 1992 ; Rahim, 2002). Les nations peuvent également représenter une entité où siègent les conflits (Deutsch, 1973). Cette deuxième utilisation est le type de conflit qui se retrouve habituellement dans la littérature organisationnelle des conflits et elle sera aussi exploitée dans cette recherche.

Comme mentionné préalablement, la présence des conflits peut se faire sentir à l'intérieur des entités ainsi qu'entre les entités. Lorsque le conflit se situe à l'intérieur des entités soit l'individu, le groupe, l'organisation et la nation, un tel conflit est nommé intrapersonnel, intragroupe, intraorganisationnel ou intranational. Alors que le conflit qui se dessine entre les entités, dépendamment du type d'entité concerné, prendra la forme de conflit interpersonnel, intergroupes, interorganisationnel et international (Deutsch, 1973).

Il existe donc huit grandes catégories de conflits. Il serait illusoire de croire que tous ces types de conflits peuvent être étudiés simultanément dans une recherche. De ce fait, pour ce travail, une attention particulière sera portée au conflit à l'intérieur d'une équipe de travail, c'est-à-dire le conflit intragroupe.

Le conflit intragroupe

Un aspect remarquable du conflit est son caractère inné et fondamental à la vie et à la dynamique des équipes (Medina et al., 2005). Pour ainsi dire, les conflits s'avèrent inévitables dans les groupes (Jehn, 1995). Une équipe sans conflit n'existe tout simplement pas (Van de Vliert et Janssen, 2001).

Types de conflit intragroupe

Lors de l'apparition du champ d'étude sur le conflit en contexte d'équipes de travail, ce dernier détenait une réputation négative auprès des chercheurs et des gens en entreprise. Cette vision négative se reflète dans un grand nombre d'écrits de la part des scientifiques et de praticiens (Tjosvold, 1997 ; Yeatts et Hyten, 1997 ; Appelbaum, Adallah et Shapiro, 1999 ; Thompson, 2004). Le conflit représentait quelque chose de menaçant. Spontanément, les personnes qui se sentaient menacées ou inconfortables tentaient d'ignorer, de diminuer ou de supprimer l'élément qui déclenchait ce sentiment de danger. C'est ainsi qu'auparavant l'approche pour régler un conflit en entreprise apparaissait simple en apparence : c'était l'élimination (Appelbaum, Adallah et Shapiro, 1999 ; De Dreu et Weingart, 2003a ; Thompson, 2004). Cependant, personne ne peut vivre sans conflit dans sa vie. Le conflit ne peut être ni éliminé, ni même supprimé pour toujours (Deutsch, 1973). L'absence de conflit ne produit pas l'harmonie, mais bien l'apathie (Eisenhardt, Kahwajy et Bourgeois, 1997).

Au moment où le conflit s'inscrivait dans les disgrâces de plusieurs, il était défini simplement comme une incompatibilité perçue, des points de vue contraires ou des différends de personnalité. Néanmoins, certains chercheurs ont soutenu que le conflit pouvait être négatif, mais aussi bénéfique pour les équipes et leurs membres. Les recherches de Jehn (1995), d'Amason (1996) et de De Dreu et Weingart (2003a) ont fourni l'évidence que le conflit possède un double effet. Cette capacité à être négatif ou positif, d'après ces auteurs, serait attribuable aux différentes dimensions du conflit. La définition du conflit irait donc au-delà d'une simple incompatibilité. Les chercheurs sont arrivés à la conclusion que le conflit était multidimensionnel : il est possible, pour une dimension du conflit, d'être efficace et

d'augmenter la qualité des décisions, et pour une autre dimension, d'empêcher le consensus et l'engagement entre les membres du groupe (Amason, 1996). En suivant cette logique, les études ont démontré que le conflit dans les équipes comportait une dimension reliée à la tâche et une dimension reliée aux relations (Jehn 1995 ; Jehn, 1997b). Ces deux dimensions possèdent leurs caractéristiques propres ainsi que des impacts différents soit positifs, soit négatifs sur l'équipe et son efficacité.

Le *conflit relationnel*- aussi appelé conflit émotionnel, affectif et de type A- existe quand il y a conscience d'incompatibilités interpersonnelles entre les membres du groupe (Jehn, 1995 ; Jehn et Chatman, 2000). Ces incompatibilités se retrouvent au niveau des composantes personnelles, relationnelles (Jehn, 1997b) et affectives du groupe (Jehn et Mannix, 2001). Les sources de ce type de conflit sont nombreuses : les goûts personnels, les préférences politiques, les valeurs et les styles interpersonnels (De Dreu et Weingart, 2003b). Il peut aussi prendre racine dans la colère, les frictions, les personnalités et l'ego (Jehn, 1997a et Jehn et Mannix, 2001). Il est très souvent accompagné de tensions, d'animosités, de contrariétés (Jehn, 1995) et d'hostilité, mais surtout il empêche un travail productif (Jehn, 1997a). Ce type de conflit est personnel et défensif. Les équipes tentent de l'éviter le plus souvent, cependant elles ne réussissent malheureusement pas toujours.

Le *conflit de tâche*, quant à lui, est parfois reconnu sous le nom de conflit de type C et cognitif. Il apparaît quand il y a des désaccords parmi les membres du groupe au sujet du contenu des tâches à exécuter incluant les différences de points de vue, d'idées et d'opinions (Jehn, 1995 ; Jehn, 1997a ; Jehn, 1997b ; Esquivel et Kleiner, 1997 ; Jehn et Mannix, 2001 ; De Dreu et Weingart, 2003a). Il peut s'agir aussi de problèmes à propos de la distribution des ressources, des procédures, des politiques, des jugements et des interprétations de faits (De Dreu, 1997 ; De Dreu et Weingart, 2003b ; Rentshc et Zelno, 2003). Les conflits de tâches peuvent coïncider avec des discussions animées et de l'exaltation personnelle mais ne sont pas associés à des émotions négatives intenses qui sont plus souvent associées avec les conflits relationnels (Jehn et Mannix, 2001). Avoir des points de vue divergents est très bon pour la créativité et l'innovation (Jehn, 1997a et Jehn et Mannix, 2001) ce qui tend à les améliorer.

À quel moment, les conflits sont-ils bénéfiques et dévastateurs ?

Dans la littérature, il existe différentes théories sur les conséquences d'un conflit. Comme exposé précédemment, le conflit est multidimensionnel; un aspect du conflit peut donc être

nuisible et un autre aspect peut être avantageux. Cette caractéristique met l'accent sur le rôle des différents types de conflit. Dans les dernières années, une tendance s'est dessinée dans la littérature affirmant que les conflits relationnels affecteraient négativement l'efficacité de l'équipe tandis que les conflits de tâches, sous certaines conditions, pourraient être bénéfiques pour l'efficacité d'une équipe (Amason, 1996, Jehn, 1995, 1997b).

La gestion des conflits dans les équipes

Le conflit incarne une des préoccupations fondamentales des organisations contemporaines. Le conflit possède un pouvoir destructeur ainsi qu'un pouvoir bienfaiteur. On a pu constater également que les équipes se retrouvaient de plus en plus présentes dans les entreprises. Les conflits font partie intégrante de ce type de structures, ils sont naturels et inévitables (Katzenbach et Smith, 1993). Les théoriciens sont même prêts à affirmer qu'un certain niveau de conflit doit être généré pour qu'un groupe connaisse le succès (Rahim, 2002). Bien entendu, ces conflits doivent être positifs pour l'équipe. Ce qui donne ce caractère positif aux conflits, c'est la façon dont ils sont gérés (Deutsch, 1973 ; Tjosvold, 1986 ; Amason, 1996 ; Johnson et Johnson, 1997 ; Tjosvold, 1997 ; De Dreu, 1997 ; Appelbaum, Adallah et Shapiro, 1999 ; De Dreu et Weingart, 2003a ; De Dreu et Weingart, 2003b ; Thompson, 2004 ; Tjosvold, Poon et Yu, 2005). C'est pourquoi, dans le but d'être efficace, une équipe doit développer ses habiletés à résoudre les conflits (Stevens et Campion, 1994 ; Cannon-Bowers, et al., 1995). La gestion des conflits représente donc une tâche centrale pour un groupe (Alper, Tjosvold et Law, 2000), mais surtout un élément clé pour le succès de celle-ci autant au niveau du bien-être que des résultats (Esquivel et Kleiner, 1997).

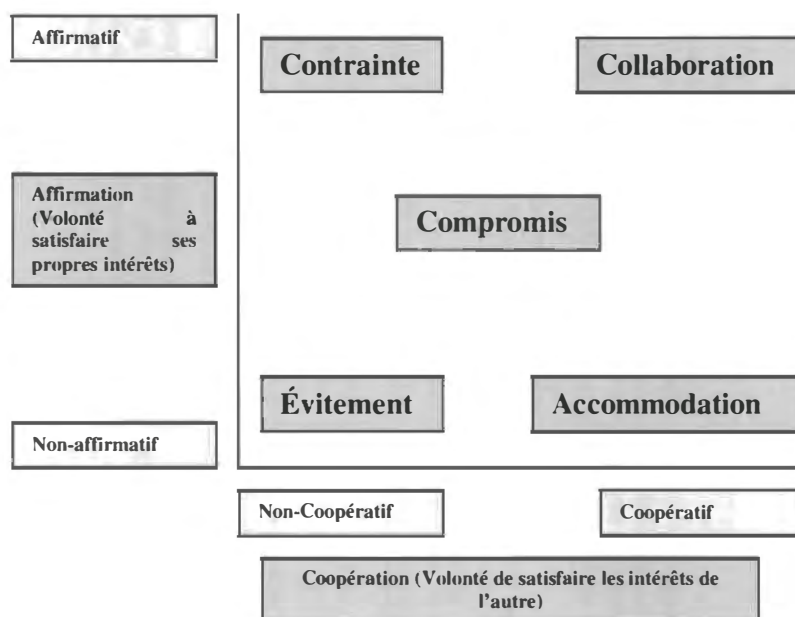
Définition de la gestion des conflits

Tout d'abord, il faut définir ce que signifie la gestion des conflits. Pour De Dreu et Weingart (2003a), cela réfère au comportement orienté vers l'intensification, la réduction ou la résolution du conflit. Tandis que pour Rahim (2002), il s'agit d'un besoin de gérer et non pas de résoudre. La gestion des conflits n'implique pas nécessairement la réduction, l'élimination ou la suppression du conflit. C'est plutôt de trouver des stratégies pour diminuer les éléments destructeurs du conflit et augmenter les fonctions constructives et ainsi encourager l'apprentissage et l'efficacité des organisations. Thomas (1992), quant à lui, prétend que la gestion des conflits doit faire en sorte que le conflit reste productif, créatif et utile. En résumé, la gestion d'un conflit représente les intentions stratégiques d'une partie lors d'un épisode conflictuel. Cette intention stratégique est connue aussi sous les noms d'orientation,

d'approche, de style, de stratégie, de comportement et de gestion des conflits (Thomas, 1992). Peu importe le nom, la définition et la vision des auteurs, ce qui compte c'est la connaissance des modèles qui met en lumière les différents comportements à employer lorsque l'épisode conflictuel fait son apparition.

Le modèle qui servira de cadre conceptuel à ce travail est celui de Thomas (1992). Le cadre conceptuel représente une partie très importante dans cette étude puisqu'elle sert d'assise pour répondre à la question de recherche exposée préalablement : *de quelle manière gère-t-on les conflits dans les équipes de travail?* Ce modèle s'articule autour de cinq styles de gestion comme la figure 2.1 l'indique.

Figure 2.1 Style de gestion des conflits



Source : Thomas, 1992, p.668

Ces cinq catégories sont créées à partir de deux dimensions : la coopération et l'affirmation. La coopération se définit comme la volonté de satisfaire les intérêts de l'autre : elle peut être présente ou pas dans l'intention d'une partie. L'affirmation, ici, signifie la volonté à satisfaire ses propres intérêts ; cette composante peut se retrouver ou pas dans le comportement d'une partie. Ces styles de gestion des conflits sont distincts les uns des autres et doivent être employés selon les situations comme le tableau suivant l'illustre.

Description et utilité des styles de gestion des conflits

Style	Autres appellations	Descriptions	Conditions propices
Contrainte	Domination, gagnant-perdant et force.	Représente une tentative de faire prévaloir ou gagner sa position pour satisfaire ses propres intérêts au détriment des autres.	-Il est nécessaire d'agir rapidement (situations d'urgence). -Des décisions impopulaires doivent être prises par rapport à des questions importantes. -La question est vitale pour le bien-être de la compagnie et une partie sait que la décision est correcte. -L'une des parties profite de l'attitude conciliante de l'autre partie.
Accommodation	Aplanissement des problèmes et obligation de céder.	Tente de satisfaire les intérêts des autres au détriment de ses propres intérêts, tout le contraire de la contrainte.	-Quand une partie a tort. -Quand l'enjeu est plus important pour l'autre. -Pour accumuler du capital social. -Pour diminuer les pertes lorsqu'une partie échoue. -Quand l'harmonie et la stabilité sont particulièrement importantes. -Quand on veut permettre aux employés d'apprendre de leurs erreurs.
Compromis	Donnant-donnant, séparation des différences et des frais d'un accord.	Désigne un accord entre les deux parties mais ce dernier n'est pas complètement satisfaisant pour les deux parties puisqu'elles doivent concéder certaines choses.	-Quand les objectifs des parties sont importants mais ne justifient pas les coûts associés à l'utilisation de mode plus affirmatif. -Quand les parties ont un pouvoir égal mais sont engagées envers des objectifs mutuellement exclusifs. -Quand il est nécessaire de conclure des ententes temporaires face à des questions complexes. -Quand le temps presse. -Quand la collaboration et la compétition ne sont pas utiles ou n'assurent pas le succès.
Collaboration	Résolution de problème, synergie, confrontation du conflit, intégration et gagnant-gagnant.	Représente une tentative de satisfaire pleinement les intérêts des deux parties et d'accomplir un règlement intégratif.	-Trouver une solution optimale à un problème où les intérêts des deux parties sont trop importants pour faire un compromis. -Quand l'objectif est d'apprendre. -Quand le temps n'est pas un problème. -Il convient d'intégrer les idées de personnes ayant des perspectives différentes. -Il est crucial d'obtenir l'engagement des parties envers la mise en œuvre de la solution. -Il convient de travailler sur les émotions qui ont compromis la relation.
Évitement	Inaction, perdant-perdant, fuite et esquivé du problème.	Reflète le désir d'ignorer ou de négliger les intérêts des deux parties.	-L'enjeu est sans importance. -Les chances de satisfaire nos intérêts sont nulles. -Les risques sont trop grands. -Les parties ne veulent pas compromettre leur relation. -Les émotions prennent le dessus sur la raison. -Il est nécessaire d'obtenir plus d'informations pour résoudre le problème. -D'autres peuvent mieux résoudre le problème.

Il y a un danger de voir ces stratégies trop simplement. Ces stratégies ne restent pas fixes tout au long du conflit. Elles évoluent en fonction des événements, des émotions et des perceptions des parties (Thomas, 1992 ; Johnson et Johnson, 1997). Parallèlement, certains styles peuvent être exercés sans la participation des autres parties engagées dans le conflit. Une personne peut se retirer ou être accommodante sans que les autres soient impliquées, mais elle ne peut pas collaborer, convaincre ou faire des compromis seule. Les stratégies apparaissent être incompatibles les unes avec les autres parce que le choix d'une stratégie différente se révèle peu probable (Johnson et Johnson, 1997).

Il peut sembler difficile, a priori, de gérer un conflit (Eisenhardt, Kahwajy et Bourgeois, 1997). Il paraît encore plus ardu de bien gérer un conflit. Il n'y a pas de technique simple pour transformer toutes les frustrations en conflit positif (Tjosvold, 1997). La gestion du conflit est très importante, car elle influence fortement les interactions et le déroulement de la tâche qui suit le conflit. La façon dont ce dernier est réglé agit directement sur les pensées, les sentiments des parties (De Dreu, 1997), les résultats de l'équipe et de l'organisation ainsi que le bien-être des membres (De Dreu et al., 2001 ; Tjosvold, Poon et Yu, 2005). C'est pourquoi les conflits qui sont gérés inadéquatement peuvent mener à l'hostilité, à une mauvaise performance et, dans des cas extrêmes, à la dissolution du groupe (Thompson, 2004) ; ce qui entraîne une perte de temps et d'énergie (Johnson et Johnson, 1997). D'un autre côté, si les conflits sont bien gérés, les gens se sentent en confiance les uns avec les autres, se sentent également plus efficaces et croient que leurs efforts conjoints seront utiles. Lorsque les gens ont l'impression d'être capables et unis, ils sont plus préparés pour contribuer à leurs groupes et à leur organisation. Le succès consolide les relations et l'individualité. La gestion des conflits donne davantage, mais requiert plus (Tjosvold, 1997). Il n'y a pas d'autres alternatives raisonnables à cette fonction d'équipe. Les gestionnaires et les employés ne détiennent pas d'autres choix de savoir comment gérer les conflits et, ce, de façon efficace (Tjosvold, 1986).

La gestion des conflits et l'efficacité de l'équipe

C'est l'histoire de deux sœurs qui désiraient une orange mais, malheureusement, il n'y avait qu'une seule orange pour les deux. Elles se querellaient donc à propos de cette orange. Après plusieurs discussions, les sœurs ont décidé de faire un compromis et de séparer l'orange en deux parties égales. Une sœur a pressé sa moitié pour pouvoir boire le jus et, par la suite, a jeté sa pelure. L'autre sœur a aussi pressé sa partie, mais elle a, par contre, jeté le jus pour

conserver la pelure afin de pouvoir la mettre dans le gâteau qu'elle préparait. Évidemment, il aurait été plus approprié de donner tout le jus à la première et la pelure entière à la deuxième. Ce court récit représente une illustration d'une gestion inefficace d'un conflit. Dans cet exemple, un accord satisfaisant aurait pu être atteint par la collaboration entre les deux sœurs mais elles ont préféré utiliser le compromis (Follett, 1940 dans De Dreu, Weingart et Kwon, 2000, p.889).

Cette histoire illustre bien la différence entre gérer un conflit et gérer efficacement un conflit. Pour qu'une équipe soit performante, elle ne doit pas se contenter de régler les différends, mais bien de gérer efficacement ceux-ci. Il existe quatre visions différentes en ce qui concerne l'efficacité des styles de gestion des conflits. Certains auteurs croient qu'il existe une seule façon de gérer un conflit efficacement et constructivement, d'autres préconisent l'approche de contingence, certains chercheurs se basent sur une perspective de temps pour expliquer le succès d'un style de gestion tandis que d'autres envisagent l'approche par conglomération (Van de Vliert et Janssen, 2001).

- *Une seule façon de gérer efficacement les conflits*

Cette approche conçoit la résolution de problème ou la collaboration comme étant le meilleur moyen de gérer les conflits (Johnson et Johnson, 1997 ; Alper, Tjosvold et Law, 2000 ; Van de Vliert et Janssen, 2001). Ce principe est soutenu par les modèles à deux, à trois et à quatre styles présentés précédemment. Cette conclusion est atteinte grâce à des recherches qui associent la résolution de problème et la collaboration à une résolution de conflit constructif ainsi qu'à une grande performance organisationnelle (Johnson et Johnson, 1997) et d'équipe (Tjosvold, 1997).

- *L'approche de contingence*

Cette fois-ci, il n'y a pas qu'une unique et bonne façon de gérer les conflits. La collaboration et la résolution de problème ne sont pas considérées comme la meilleure manière de gérer les conflits. Les chercheurs, en accord avec ce principe, croient plutôt que chaque situation conflictuelle doit être gérée avec un style adéquat et spécifique de gestion des conflits. L'approche de contingence aussi appelée approche situationnelle s'avère plus appropriée pour gérer efficacement les conflits (De Dreu, 1997 ; Levi, 2001 ; Van de Vliert et Janssen, 2001 ; Rahim, 2002 ; De Dreu et Weingart, 2003a).

De plus, comme démontré auparavant, le conflit se compose de plusieurs facettes, ce qui produit différents types. Cette conception du conflit vient renforcer la position du modèle de contingence en suggérant que chaque sorte de conflit requiert un mode de gestion adapté (De Dreu et Weingart, 2003a). Par exemple, les conflits reliés à la tâche nécessitent de la collaboration et devraient être plus affrontés qu'évités tandis que les conflits relationnels ne devraient pas être résolus avec de la collaboration ou de la confrontation, mais plutôt avec l'évitement (De Dreu et Van Vianen, 2001). D'autre part, pour les conflits qui se produisent dans un contexte de tâches plus routinières, la contrainte paraît plus adaptée que la collaboration. Par contre, la collaboration apparaît être la méthode la plus adéquate pour gérer un conflit lié à une tâche qui contient beaucoup d'incertitude (De Dreu et Weingart, 2003a). Les membres devraient donc apprendre à choisir et à utiliser les cinq styles de gestion en fonction de la situation (Amason, 1996 ; Esquivel et Kleiner, 1997 ; Rahim, 2002). Ainsi, les équipes gèreraient les conflits de façon plus constructive et efficace.

- *La perspective du temps*

Comme les travaux de Thomas (1992) l'illustrent, la sagesse du court terme peut être la sottise du long terme. L'ombre du futur et l'angoisse du présent préoccupent les membres du groupe au moment de choisir une stratégie de gestion des conflits. Les conséquences de ce choix prennent encore plus d'importance lorsque les interactions de l'équipe sont durables et fréquentes (Johnson et Johnson, 1997). Le temps représente une variable capitale pour considérer l'efficacité des styles de gestion des conflits. Les effets à long terme et à court terme des méthodes employées par les groupes sont critiques pour ces derniers. En effet, certains conflits et certaines réponses à ceux-ci peuvent entraîner des effets positifs à court terme, mais des effets dévastateurs à long terme. Quoique cet aspect semble majeur, peu de chercheurs y ont consacré des efforts de recherche (De Dreu et Van Vianen, 2001).

Malgré le fait que la détermination du court et du long terme puisse sembler arbitraire, il n'en demeure pas moins important pour le succès d'un groupe (De Dreu et Van Vianen, 2001). Le traitement à long terme implique que le choix d'une stratégie se fasse en fonction des impacts possibles dans une perspective de temps plus éloignée que la situation conflictuelle rencontrée. Cette optique permet d'encourager une approche de collaboration pour régler les conflits (Thomas, 1992 ; Johnson et Johnson, 1997 ; Levi,

2001). L'approche à court terme, quant à elle, ne permet pas d'opter pour la collaboration afin de résoudre l'impasse puisque les circonstances ne s'y prêtent pas. Les conditions d'urgence du conflit rendent impossibles une ligne de conduite axée sur la collaboration. C'est pourquoi, à court terme, la stratégie optimale peut entraîner des risques et des coûts au niveau de critères de performance tels que la satisfaction des parties, la qualité des décisions et la justice. Il est donc important de combiner les deux approches pour favoriser la collaboration. Une planification pour les situations pressantes et une stratégie pour construire la confiance des membres doivent être mises sur pied (Thomas, 1992).

- *Une vision de conglomération*

À l'opposé des visions précédentes, certains chercheurs croient que les personnes aux prises avec un conflit utilisent des configurations de styles de gestion des conflits pour résoudre les impasses (Van de Vliert et Janssen, 2001 ; Munduate, et al., 1999). Les gens en conflit ont recours, à différents degrés, à plusieurs modes de gestion et non simplement à un comme suggéré par les autres approches. Cette conception fournit une perspective différente et explore les relations entre les styles. Ces relations donnent plusieurs combinaisons récurrentes. Les recherches produites dans cette perspective montrent que les regroupements de styles sont plus efficaces pour gérer un conflit qu'une méthode unique. Malgré la logique et les résultats établis, peu de chercheurs et d'études ont pris cette tangente (Munduate et al., 1999).

La plupart du temps, lors d'un conflit, ce sont les parties en conflit qui gèrent elles-mêmes cette impasse. Le recours à une tierce partie se fait dans des cas extrêmes. C'est dans cette optique que la gestion des conflits se veut des plus importantes pour l'efficacité d'une équipe. Les habiletés à gérer les conflits rendent les membres plus efficaces. Du même coup, l'organisation devient plus performante, les relations sont plus satisfaisantes, les conflits s'avèrent être plus positifs et les coûts reliés aux conflits majeurs sont diminués (Thomas, 1992).

Appendice L

Instructions pour les codeurs

Instructions pour codeurs

(Inspiré de Bitner, Booms et Mohr, 1994)

1. Il vous sera fourni des rapports écrits qui illustrent des situations conflictuelles dans le cadre d'un travail d'équipe. Chaque récit ou incident a été écrit par les répondants en suivant un questionnaire standardisé. Dans chacun de ces questionnaires, les participants devaient raconter un conflit qui fut géré de façon efficace et un conflit qui fut géré de façon inefficace. Ces questionnaires ont été bâtis en suivant la logique de la technique des incidents critiques (TIC).
2. Vous devez, dans un premier temps, déterminer si les éléments de chacun de ces rapports cadrent avec la définition d'un incident. Si tel est le cas, vous devez par la suite analyser chacun des rapports afin de déterminer le type de conflit raconté, la méthode de gestion employée pour gérer ce conflit ainsi que déterminer si la gestion a été efficace ou inefficace. Dans le cas où le rapport n'inclut pas les quatre points de la définition d'un incident, il ne doit pas être analysé et comptabilisé dans les résultats.
3. Afin de faciliter l'analyse, une feuille de codification doit être remplie pour chaque rapport. Sur cette feuille de codification, vous retrouverez les définitions de chacun des points à analyser ainsi qu'un espace pour prendre des notes.
4. Avant de débiter la lecture et la codification, il est important de lire les documents **Résumé de la recherche, Révision théorie et Feuille de codification**. De cette façon, vous serez en mesure d'être plus familier avec le but de cette recherche ainsi qu'avec les concepts de conflits et de gestions des conflits.
5. Lors de la codification, si vous retrouvez des éléments qui ne cadrent pas avec les définitions de la *feuille de codification* ou encore que vous retrouvez des renseignements qui ne sont pas mentionnés sur la feuille de codification, vous devez inscrire vos commentaires dans la partie *Autres éléments* de la feuille de codification.
6. Chaque rapport doit contenir un seul conflit et ainsi qu'une seule méthode de gestion des conflits. Si vous retrouvez des rapports qui contiennent plusieurs conflits ou méthodes de gestion des conflits, l'inscrire dans la partie *Autres éléments*.
7. Vous devez classer vos rapports d'incidents ainsi que les feuilles de codification en ordre de membres et par équipe. Vos rapports d'incident ainsi que vos feuilles de codifications doivent être séparés en deux piles distinctes.
8. Une fois la codification de tous les rapports terminés, une mise en commun des réponses entre les codeurs aura lieu. Les codifications identiques seront calculées dans un premier temps. Par la suite, les désaccords et les renseignements retrouvés dans les parties *autres éléments* seront discutés. Tous les désaccords doivent être réglés par la discussion.

Bibliographie

- Aritzeta, A., Ayestaran S. et Swailes, S. (2005). Team role preference and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 16(2), 157-183.
- Appelbaum, S.H., Abdallah, C. et Shapiro, B.T. (1999). The self-directed team a conflict resolution analysis. *Team Performance Management*, 5(2), 60-77.
- Alper, S., Tjosvold, A. et Law, K.S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personal Psychology*, 53(3), 625-642.
- Anadon, M. (2006). La recherche dite « qualitative » : de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents. *Recherches Qualitatives*, 26(1), 5-31.
- 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(1), 123-148.
- Andersson, B.-E., Nilsson, S.-G. (1964) Studies in the reliability and validity of the critical incident technique. *Journal of Applied Psychology*, 48(6), 398-403.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. Paris: Presses universitaires de France.
- Beaud, J.-P. (2003). *L'échantillonnage*. Dans B. Gauthier (Éd), Recherche sociale; de la problématique à la collecte des données. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Bell, C. et Song, F. (2005). Emotions in the conflict process : an application of the cognitive appraisal. *International of Conflict Management*, 16(1), 30-54.
- Bélanger, È.-L. (2002). Conflit de rôles et ambiguïté de rôles tels que perçus par les gestionnaires d'une organisation. Mémoire de maîtrise inédit : Université du Québec à Montréal.
- Bernatchez, J.-C. (2003). *L'appréciation des performances au travail. De l'individu à l'équipe*. Sainte-Foy : Presse de l'université du Québec.
- Bernier, C. (2005). Les PME québécoises et la formation: De l'effet de taille aux dispositifs institutionnels. *Relations Industrielles*, 60(3), 540-563.
- Bitner, M.J., Booms, B.H. et Tetreault, M.S.. (1990). The Service Encounters: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.
- Bitner, M.J., Booms, B.H. et Mohr, L.A. (1994). The Critical encounters: The employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, 58(4), 95-106.
- Blake, R.R. et Mouton, J.S. (1972). *Les deux dimensions du management*. Paris : Editions d'organisation.
- Branco, C.K. (2003). Predicting individual team member performance : the role of team competency, cognitive ability, and personality. Mémoire de maîtrise inédit, Saint Mary's

University.

Bureau canadien des archivistes (1992). *L'indexation par sujet en archivistique*. Rapport du Groupe de travail sur l'indexation par sujet. Ottawa : Bureau canadien des archivistes.

Butterfield, L.D., Borgen, W.A., Amundson, N.E. et Maglio A.-S. T. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond. *Qualitative Research*, 5(4), 475-497.

Brewer, N., Mitchell, P. et Weber, N. (2002). Gender role, organization status and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 13(1), 78-94.

Callanan, G.A. What would Machiavelli think ? An overview of leadership challenges in team-based structures. *Team Performance Management*, 10(3/4), 77-83.

Canon-Bowers, J.A., Tannenbaum, S.I., Salas. E. et Volpe, C.E. (1995). Defining team competencies and establishing team training requirements. Dans R. Guzzo et E. Salas (Éds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp.149-203). San Francisco: Jossey-Bass.

Cantzler, I. Et Leijon, S. (2005). Team building in small businesses owned by women. *Team Performance Management*, 11(1/2), 12-26.

Chaisuwan, C. (1996). An interpretive perspective on partner conflict in Thai-Japanese joint ventures. Thèse de doctorat inédite, York University.

Cheek, J., O'Brien, B., Ballantyne, A. et Pincombe, J. (1997). Using Critical Incident Technique to Inform Aged and Extended Care Nursing. *Western Journal of Nursing Research*, 19(5), 667-682

Chell, E. (1998). Critical Incident Technique. In Gilian Symon et Catherine Cassell (Eds.). *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research: A practical Guide* (pp.51-72). Thousand Oaks: Sage Publications.

Chell, E. (2004). Critical Incident Technique. In Gilian Symon et Catherine Cassell (Eds.). *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp.45-60). Thousand Oaks: Sage Publications.

Chell, E. et Pittaway, L. (1998). A study of neterpreneurship in the restaurant café industry: exploratory work using the critical incident technique as a methodology. *International Journal of Hospitality Management*, 17(1), 23-32.

Cohen, S.G. et Bailey, D.E. (1997). What make teams work : Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.

Coyle, C.T. (1998). The Silver Burdett Company: a critical study of the collaborative publishing process. Thèse de doctorat inédite, Lehigh University.

Currey Zalman, C. (2001). Elementary principals and conflict management a critical incident study. Thèse de doctorat inédite, University of Nebraska.

- Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*. Montréal : McGraw-Hill.
- Deutsch, D.J. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven,CT: Yale University Press.
- Devine, D.J. (2002). A review and integration of classification systems relevant to teams in organization. *Group Dynamics*, 6(4), 291-310.
- De Dreu, C.K.W. (1997). Productive conflict : The importance of conflict mangement and conflict issue. Dans C.K.W. De Dreu et E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp.9-22). Thousand Oaks: Sage Publications.
- De Dreu, C.K.W., Weingart, L. R. et Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: a metaanalytical review and test of two theories. *Journal of Personality and Sociale Psychology*, 78(5), 889-905.
- De Dreu, C.K.W. et Van Vianen, A.E.M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational. *Journal of Organizationl Behavior*, 22(3), 309-328.
- De Dreu, C.K.W., Evers A, Beersma, B., Kluwer, E.S. et Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22(6), 645-668.
- Dreu, C. K. W. D. et Weingart, L. R. (2003a). A contingency theory of task conflict and performance in groups and organizational teams. Dans M.A. West, D. Tjsosvold et K.G. Smith (Eds.), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working* (pp. 9-43). New-York:Wiley.
- Dreu, C. K. W. D. et Weingart, L. R. (2003b). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- De Reuver, R. (2006). The Influence of organizational power on conflict dunamics.Personal Review, 35(5) 589-603.
- De Smet, M. (2005). David au pays de Goliath. *PME magazine*, 21, 18-26.
- Drory, A. et Ritov, I. (1997). Effects of work experience and opponent's power on conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 8(2), 148-162.
- Edvarsson, B. (1992). Service Breakdown: A Study of Critical Incidents in an Airline. *International Journal of Service Industry Management*, 3(4), 17-29.
- Esquivel, M. A. & Kleiner, B. H. (1997). The importance of conflict in work team effectiveness. *Team Performance Management*, 3(2), 89-95.
- Eisenhardt, K.M., Kahwajy, J.L. et Bourgeois, L.J. III. (1997). How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review*, 75(4), 77-85.
- Fiorelli, J.S. (1998). Power in work groups: Team Member's Perspectives. *Human Relations*, 41(1), 1-12.

Flanagan, J.C. (1954). The Critical Incident Techniques. *Psychological Bulletin*, 51(July), 327-358.

Follett, M.P. (1940). Constructive conflict. Dans H.C. Metcalf et L. Urwick (Éds), *Dynamic administration : The collected papers of Mary Parker Follett*. New-York: Harper.

Gremler, D.D. (2004). The Critical Incident in Service Research. *Journal of Service Research*, 3(4), 17-29.

Guzzo, R.A. (1995). Introduction: At the intersection of team effectiveness and decision making. Dans R.A. Guzzo, E. Salas et associés (Éds.), *Team effectiveness and decision making in organisations* (pp.1-8). San Francisco: Jossey-Bass.

Guzzo, R.A. et Dickson, M.K. (1996). Teams in organizations : Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.

Hackman, J.R. et Walton, R.E. (1986). Leading groups in organizations. Dans P.S. Goodman (Ed.), *Designing effective work groups* (pp. 72-119). San Francisco: Jossey-Bass.

Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. Dans J.W. Lorsch (Éd.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp.315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hackman, J.R. (1990). Creating more effective work groups in organizations. Dans J.R. Hackman (Ed.), *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork* (pp.479-504). San-Francisco-Jossey-Bass.

Hackman, J.R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard business school press.

Jacob, R. (1993). Flexibilité organisationnelle et gestion des ressources humaines. *Gestion*, 18(2), 30-38.

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-276.

Jehn, K. A. (1997a). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-558.

Jehn, K. A. (1997b). Affective and Cognitive conflict in work groups: Increasing performance through value-based intragroup conflict. Dans C.K.W. De Dreu et E. Van de Vliert (Éds.), *Using conflict in organizations* (pp.87-100). Thousand Oaks: Sage Publications.

Jehn, K.A. et Chatman, J.A. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 56-74.

Jehn, K.A. et Mannix, E.A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinale study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-252.

Johnson, D.W. et Johnson, F.P. (1997). *Joining together : Group theory and groups skills* (6^e éd.). Boston: Allyn and Bacon.

Julien, P.-A. (1997). *Les PME bilant et perspectives*. Québec : Presses Inter Universitaires.

Julien, P.-A. (2005). *Les PME bilant et perspectives*. Québec : Presses Inter Universitaires.

Kassarjian, H.H. (1977). Content Analysis in Consumer Research. *Journal of Sunsumer Research*, 4(1), 8-18.

Katzenbach, J. et Smith, D. (1993). *The wisdom of teams*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Keaveney, S.M. (1995). Customer Switchnig Behavior in Service Industries: An exploratory Study. *Journal of Marketing*, 59(April), 71-82.

Knapp, M.L., Putnam, L.L. et Davis, L.J. (1988). Measuring interpersonal conflict in organizations : Where do we go from here ? *Management Communication Quarterly*, 1(4), 414-429.

Kolbe, R.H. et Burnett, M.S. (1991). Content-Analysis Research: An Examination of Applications with Directives for Improving Research Reliability and Objectivity. *Journal of Consumer Research*, 18(Septembre), 243-250.

Laios, A. et Tzetzis, G. (2005). Styles of managing Team Conflict in Professional Sports : The case of Greece. *Management Research News*, 28(6). 36-41.

Lapointe, M., et Yake, M. (2003). *Économie du Québec, analyse des tendances, édition 2003*. Ottawa : Développement économique Canada.

Lafasto, F. et Larson, C. (2001). *When teams work best*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Larson, C.E. et Lafasto, F. M.J. (1989). *Teamwork: what must go right, what can go wrong*. Newbury Park: Sage.

Lee, C-W. (2002). Referent role and style of handling interpersonal conflict: Evidence from a national sample of Korean local government employees. *International Journal of Conflict Management*, 13(2), 127-141.

Levi, D. (2001). *Group dynamics for teams*. Thousand Oaks: Sage.

Lorenzet, S.J., Eddy, E.R. et Klein, G.D. (2003). The importance of tema task analysis for team resource managemet. Dans M.M. Beyerlein, D.A. Johnson et S.T.Beyerlein (Eds), *Advances in InterdisciplinaryStudies of Work Teams* (Vol. 9), Team-based organizing (pp. 113-145). New-York: JAI.

Malarewick, J.-A. (2004). *Gérer les conflits au travail. La médiation systémique en entreprise*. Paris : Éditions Village Mondial.

Mazzarol, T. (2003). A model of small business HR growth management. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 9(1), 27-49.

McGrane, F., Wilson, J. Et Cammock, T. (2005). Leading employees in one-to-one dispute resolution. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(4), 263-279.

McIntyre, R.M. et Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance : emerging principles from complex environments. Dans R.A. Guzzo, E. Salas et associés (Éds.), *Team effectiveness and decision making in organisations* (pp.9-45). San Francisco: Jossey-Bass.

Mc Millan, G. (2004). Women principals and conflict. Mémoire de maîtrise inédit, Lakehead University.

Meuter, M.L., Ostrom, A.L., Roundtree, R.L. et Bitner, M.J. (2000). Self-service technologies: Understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. *Journal of Marketing*, 64(3), 50-64.

Medina, F.J., Munduate, L., Dorado, M.A., Martinez, I. et Guerra, J.M. (2005). Types on intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3), 219-230.

Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives : Traduction de la 2e édition américaine par Martine Hlady Rispal*. Paris : De Boeck.

Miles, S.J et Goldman, G. (2002). The impact of team leader performance on team member satisfaction: the subordinate's perspective. *Team Performance Management*, 8(5/6), 113-121.

Miller, S. (2003). Real teams in small Australian firms. *The Journal of Management Development*, 22(9/10), 809-823.

Miszczak, B., et Quinty, M. (2005). L'impact des PME sur l'économie du Québec. *PME magazine*, 21, 32-38.

Mohrman, S.A., Cohen S.G. et Mohrman, A.M., jr. (1995). *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work*. San Francisco: Jossey-Bass.

Montigny, F. de (2001). Partie 2 : La technique de l'incident critique : de la théorie à la pratique. *Élaboration et validation d'instruments de mesure*. [enregistrement vidéo] / [présenté par] l'Université du Québec à Hull; conférencières, Louise Dumas, Francine de Montigny. Communication présentée dans le cadre d'une conférence à l'Université du Québec à Hull

Mucchielli, R. (2006). *L'analyse de contenu : des documents et des communications*. Issy-les-Moulineaux : ESF.

Mukamurera, J., Lacourse, F. et Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches Qualitatives*, 26(1), 110-138.

Munduate, L., Ganaza, J., Peiro, J.M. et Euwema, M. Patterns of styles in conflict management and effectiveness. (1999). *International Journal of Conflict Management*, 10(1), 5-24.

Pearson, A.W., Ensley, M.D. et Amason, A.C. (2002). An assessment and refinement of Jehn's intragroup conflict scale. *International Journal of Conflict Management*, 13(2), 110-126.

Pépin, R. (2005). *Gestion des équipes de travail*. Québec : Éditions SMG.

Perreault, W.D. Jr. Et :Leigh, L.E. (1989). Reliability of Nominal Data Based on Qualitative Judgements. *Journal of Marketing Research*, 26(2), 135-148

Pettersen, N. et Jacob, R. (1992). *Comprendre le comportement de l'individu au travail*. Québec : Agence d'Arc.

Phillips, E. et Cheston, R. (1979). Conflict Resolution : What Works ? *California Management Review*, 21(4), 76-83.

Poitras, J. (2007). Le gestionnaire peut-il faire office de médiateur pour résoudre un conflit? *Gestion*, 31(4) D47-D48.

Pruitt, D.G. (1983). Strategic choice in negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27(2), 167-194.

Quian, Y. (2006). Projets management conflict handling styles in China-American joint ventures company: a cross-cultural comparaison. Mémoire de maîtrise inédit : Université du Québec à Rimouski

Rahim, A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.

Rahim, M.A. (1985). Referent role and Styles of Handling Interpersonal Conflict. *The Journal of Social Psychology*, 126(1), 79-86.

Rahim, M.A. (1997). Styles of managing organizational conflict: A critical review and synthesis of theory and research. Dans M.A. Rahim, R.T. Golembiewski et L.E. Pate (Eds), *Current topics in management* (Vol. 2), (pp. 61-77). Greenwich, CA: JAI Press.

Rahim, M.A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*. 13(3), 206-236.

Rahim, M.A. et Magner, N.R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: first-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 122-132.

Rentsch, J.R. et Zelno, J.A. (2003). The role of cognition in managing conflict to maximize team effectiveness. Dans M.A. West, D. Tjosvold et K.G. Smith (Eds.), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working* (pp. 9-43). New-York: Wiley.

Ritchie, J., Lewis, J. et Elan, G. (2003). *Qualitative research practice : a guide for social science students and researchers*. London: Sage Publications

Sabourin, P. (2003). L'analyse de contenu. Dans B. Gauthier (Éd), Recherche sociale; de la problématique à la collecte des données. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Schmidt, W.H. et Tannenbaum, R. (2000). Gérer les différences. In Harvard Business Review. Négociation et résolution des conflits (pp 1-28). Paris: Éditions d'Organisation.

Sekhon S., D (1994). College academic chairpersons: conflict and conflict management. Thèse de doctorat inédite, University of Alberta

Shin, Y. (2005). Conflit Resolution in Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 34(4), 331-345.

Silverman, D. (2000). *Doing Qualitative Research: a practical handbook*. (2^e éd). London: Sage Publications.

Simons, T.L. et Peterson, R.S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams : The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.

Smith, A., Houghton, S.M., Hood, J.N. et Ryman, J.A. (2006). Power relationships among top managers: Does top management team power distribution matter for organizational performance?. *Journal of Business Research*, 59(5), 622-629.

Stauss, B. et Weinlich, B. (1997). Process-Oriented Measurement of Service Quality: Applying the Sequential Incident Technique. *European Journal of Marketing*, 31(1), 33-55.

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.

Stewart, G.G. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32(1), 29-54.

Stossel Cuning, D.A. (2005). Using critical incidents to identify educational assistants's perceptions of effective work; relationships between supervising teachers and educational assistants. Thèse de doctorat inédite, University of Toronto.

Sundstrom, E., De Meuse, K.P. et Futrell, D. (1990). Work teams : Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120-133.

Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T. et Richards, H. (2000). Work groups: From the Hawthorne studies to work teams on the 1990s and beyond. *Group dynamics: theory, research and practice*, 4(1), 44-67.

Thiétart, R.-A. (2003). *Méthodes de recherche en management* (2^e éd.) Paris : Dunod

Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. Dans M.D.

Dunette et L.M. Hough (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3), (3^e éd.) (pp.651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Thompson, L.L. (2004). *Making the team: a guide for managers* (2^e éd.). Upper saddle River, NJ: Pearson Education.

Tjosvold, D. (1986). *Working together to get things done: managing for organizational productivity*. Lexington, Mass: Lexington Books.

Tjosvold, D. (1995). Cooperation theory, constructive controversy, and effectiveness : learning from crisis. Dans R.A. Guzzo, E. Salas et associés (Éds.), *Team effectiveness and decision making in organisations* (pp.79-112). San Francisco: Jossey-Bass.

Tjosvold, D. (1997). Conflict within interdependence: Its value for productivity and individuality. Dans C.K.W. De Dreu et E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp.23-37). Thousand Oaks: Sage Publications.

Tjosvold, D., Poon M. et Yu, Z-y. (2005). Team effectiveness in China: Cooperative conflict for relationship building. *Human Relations*, 58(3), 341-367.

Tjosvold, D., Law, K. Et Sun H. (2006). Effectiveness of Chinese Teams: The Role of Conflict Types and Conflict Management Approaches. *Management an Organization Review*, 2(2), 231-252.

Tuckman, B.W. (1965). Development sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.

Tuckman, B.W. et Jensen, M.A.C. (1977). Stages in small groups development revisited. *Group and Organizational Studies*, 2, 419-427.

Van de Vliert, E. et Janssen, O. (2001). Description, explanation and prescription of intragroup conflict behaviors. Dans M.E. Turner (Ed), *Groups at work: theory and research*, (pp.267-297). New Jersey: L. Erlbaum Associates.

Vandiver, J. (2002). An investigation into understanding how work requirements of principals affect their quality of life: a case study of five women principals in the pied mont of North Carolina. Thèse de doctorat inédite, University of North Carolina.

Wang, L. (2006). La gestion des conflits ; en contexte de projet : étude de cas en Chine. Mémoire de maîtrise inédit : Université du Québec à Rimouski

Weber, R.P. (1990). *Basic content analysis*. (2^e éd.). Newbury Park: Sage Publications.

West, M.A. (2004). *Effective teamwork: Pratical lessons from organizational research* (2^e éd.). Malden, MA: BPS Blackwell.

Yeatts, D.E. et Hyten, C. (1998). *High-performing self-managed work teams*. Thousans Oaks: Sage.