

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

THÈSE PRÉSENTÉE À
L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE (D.Ps.)

PAR
GABRIEL POULIOT

LE RÔLE MÉDIATEUR DE L'EXPÉRIENCE D'ÉMOTIONS NÉGATIVES ET DE
LA CONFIANCE INTRAGROUPE DANS L'EXPLICATION DU LIEN ENTRE LES
CONFLITS LIÉS À LA TÂCHE ET LES CONFLITS RELATIONNELS

MAI 2015

Sommaire

Les conflits au travail font partie de la réalité de toutes les organisations. Ceux-ci sont généralement reconnus et gérés à cause des impacts négatifs qu'ils engendrent. Cependant, ils peuvent également générer des impacts positifs. De façon générale, les conflits émergent de divergences liées au travail lui-même. C'est ce qu'on appelle les conflits liés à la tâche (CT). Ils évoluent ensuite vers des incompatibilités relationnelles liées à la personnalité ou aux valeurs, ce qu'on appelle les conflits relationnels (CR). Les recherches effectuées à ce jour appuient la nature dynamique des conflits. De plus, celles-ci documentent bien les impacts positifs et négatifs que ceux-ci peuvent engendrer, notamment ceux sur la performance, la satisfaction au travail, la créativité et la qualité de la prise de décision. Cependant, les mécanismes permettant d'expliquer l'évolution des conflits ou les facteurs favorisant l'émergence d'impacts positifs sont méconnus. De récentes recherches effectuées sur le sujet indiquent que deux variables importantes pourraient expliquer l'évolution et aussi favoriser la présence d'impacts positifs : l'expérience d'émotions négatives (EEN) et la confiance intragroupe (CFI). La présente thèse propose un modèle original et a comme objectif de tester empiriquement celui-ci. Selon ce modèle, les conflits liés à la tâche stimulent l'expérience d'émotions négatives, ce qui diminue la confiance au sein du groupe de travail et favorise alors l'évolution d'un conflit lié à la tâche vers un conflit relationnel. Ce modèle apporte un éclairage quant aux mécanismes qui sous-tendent les conflits. Selon un plan corrélationnel

transversal, les liens entre ces variables ont été testés auprès d'un échantillon de 254 employés du CHU de Québec. Des analyses de modélisation par équations structurales ont été effectuées et la méthode de ré-échantillonnage a été utilisée. Les résultats démontrent que les CT sont liés positivement aux CR et à l'EEN. Les CT et l'EEN sont liés négativement à la CFI. Contrairement à l'hypothèse stipulée, l'EEN ne joue pas de rôle de médiation dans la relation entre CT et CR. En confirmation avec l'hypothèse stipulée, la CFI joue un rôle de médiation partielle entre les CT et les CR et est liée négativement aux CR. Finalement, l'hypothèse stipulant une double médiation par l'EEN et la CFI entre les CT et CR est confirmée. La mise en lumière de ces liens mène à l'identification de pistes de solutions pratiques permettant une résolution de conflits plus efficace.

Mots-clé : Conflit au travail, conflit lié à la tâche, conflit relationnel, équipe, confiance, émotions négatives.

Table des matières

Sommaire	iii
Liste des tableaux	vii
Liste des figures	viii
Remerciements	ix
Introduction.....	2
Contexte théorique	5
La définition des conflits.....	6
Les conflits liés à la tâche.....	7
Les conflits relationnels	7
Des conflits liés à la tâche vers les conflits relationnels	8
Processus attributionnel et émotions	13
La confiance intragroupe.....	16
Lien entre l’expérience d’émotions et la confiance.....	20
Modèle à l’étude.....	21
Objectifs et hypothèses de recherche	21
Méthode.....	24
Participant·es et participants.....	25
Procédure de passation	27
Traitement des aspects éthiques de la recherche	29
Instruments de mesure.....	31
Conflits liés à la tâche et conflits relationnels	31
Confiance intragroupe.	33
Expérience d’émotions négatives.....	34
Analyses.....	37
Respect des postulats.....	38
Variables de contrôle.....	40
Analyses préliminaires et modélisation par équations structurales.....	41
Effets de médiation et effets indirects	45
Résultats.....	48
Statistiques descriptives et corrélations.....	49
Modèle de mesure	50
Modèle structurel.....	51
Test de modèles alternatifs.	52
Effets de médiation.....	58

Discussion.....	61
Effets directs des conflits liés à la tâche sur les conflits relationnels.....	63
Effets directs entre l'expérience d'émotions négatives et les conflits relationnels	64
Effets directs entre les conflits relationnels et la confiance intragroupe.....	67
Le rôle médiateur de l'expérience d'émotions négatives dans la relation entre les conflits liés à la tâche et les conflits relationnels	67
Le rôle médiateur de la confiance intragroupe dans la relation entre les conflits liés à la tâche et les conflits relationnels	71
Le rôle médiateur de l'expérience d'émotions négatives sur la confiance intragroupe	74
La double médiation de l'expérience d'émotions négatives et de la confiance intragroupe dans l'évolution des conflits	77
Limites de l'étude.....	79
Pistes de recherche futures	83
Implications pratiques	86
Conclusion.....	92
Références.....	95
Appendice A.....	105
Appendice B.....	107
Appendice C.....	113
Appendice D.....	115
Appendice E.....	117
Appendice F.....	119
Appendice G.....	Error!

Bookmark not defined.

Liste des tableaux

Tableau 1. Caractéristiques sociodémographiques des participants	27
Tableau 2. Matrice générale des corrélations.....	49
Tableau 3. Coefficients de saturation des indicateurs pour l'analyse factorielle confirmatoire.....	51
Tableau 4. Comparatif des modèles testés	56
Tableau 5. Résultats de l'analyse cheminatoire	58
Tableau 6. Charges factorielles des indicateurs pour l'analyse factorielle confirmatoire	123

Liste des figures

<i>Figure 1.</i> Modèle proposé – Le rôle médiateur de l’expérience d’émotions négatives et de la confiance intragroupe dans la relation entre les conflits liés à la tâche et les conflits relationnels.	23
<i>Figure 2.</i> Matrice hypothétique des coefficients de saturation des indicateurs pour chaque facteur.	43
<i>Figure 3.</i> Modèle structurel initial	44
<i>Figure 4.</i> Modèle de médiation.....	46
<i>Figure 5.</i> Résultats pour le modèle structurel initial.....	52
<i>Figure 6.</i> Modèle inverse.....	53
<i>Figure 7.</i> Modèle alternatif 2.....	54
<i>Figure 8.</i> Modèle structurel final.....	57
<i>Figure 9.</i> Interaction entre le conflit lié à la tâche et le conflit relation dans la prédiction de la performance d'une équipe.....	106
<i>Figure 10.</i> Modèle de mesure évalué par analyse factorielle confirmatoire.....	122

Remerciements

« Le travail de la pensée ressemble au forage d'un puits. L'eau est trouble d'abord, puis elle se clarifie. » - Proverbe Chinois

De nombreux puits ont été creusés durant les dernières années et le parcours à travers le doctorat m'en a fait creuser des monumentaux. Ce parcours a été parsemé d'innombrables apprentissages qui ont grandement contribué à m'amener là où j'en suis aujourd'hui. Et de cela, j'en suis grandement reconnaissant. La fin de mon parcours universitaire est un point tournant dans ma vie. Cette fin marque une transition qui m'ouvre la voie vers de nouveaux défis à relever.

Je tiens à remercier toute ma famille : Ma mère Dominique, mon père André, mon frère Jean-Michel et sa conjointe Ashley ainsi que mon frère André-Philippe. Merci à vous tous d'avoir été avec moi. Merci de m'avoir encouragé pendant ces mois de rédaction et d'avoir partagé avec moi les petites joies vécues à chaque nouvelle étape franchie. Un merci spécial à mon père de m'avoir posé des bonnes questions, de m'avoir fait réfléchir et aidé à voir plus loin. Un grand merci va à mes parents pour m'avoir montré, depuis tant d'années, que l'accomplissement passe à travers la confiance, le soutien qu'on accorde aux autres et l'importance de toujours se poser de bonnes questions.

Merci à Chlo, Math, Marie, Sof, Anne, Ceïça et Guy d'avoir partagé avec moi ce parcours hors du commun qu'est le doctorat en psychologie organisationnelle. Il nous a offert plusieurs défis que nous avons tous relevés les uns après les autres. Je suis très fier de vous! Les défis ne sont pas terminés pour autant et je sais que je pourrai toujours compter sur vos bonnes idées et votre soutien dans les années à venir.

Merci à mes collègues, Martin, Jean, Élisabeth, Claire, Lucie et Alain d'avoir créé un environnement qui m'a permis de bénéficier de la triple opportunité d'allier travail, développement professionnel et rédaction. Sans vous, je n'en serais pas où j'en suis aujourd'hui. Un merci spécial à Jean de m'avoir ouvert de multiples portes pour que ma thèse progresse au sein de notre milieu. Un merci spécial aussi à Martin de m'avoir encouragé et de m'avoir si souvent posé la fameuse question : « Et puis, est-ce que ça avance ta thèse? ».

Enfin, merci à François, mon directeur de thèse, de m'avoir accompagné tout au long de ma rédaction. Merci pour tous tes conseils, tes réponses rapides et ton optimisme. Je n'ai jamais eu l'impression de m'écarter du bon chemin et tu y es pour beaucoup. J'ai beaucoup apprécié tes conseils qui m'ont facilité la vie pour m'orienter, penser aux bonnes choses et garder mes objectifs dans la mire. Tes encouragements et tes nombreux « on lâche pas » m'ont aidé à garder la tête haute dans tout ce processus où la fin semblait parfois lointaine.

**Le rôle médiateur de l'expérience d'émotions négatives et de la confiance
intragroupe dans l'explication du lien entre les conflits liés à la tâche et les conflits
relationnels**

Introduction

À l'aube du 21^{ème} siècle, 15% des travailleurs canadiens identifiaient les mauvaises relations personnelles comme le facteur de stress le plus important dans leur milieu de travail (Statistiques Canada, 2003). De plus, on comptait à ce moment un ratio de 133 jours de travail perdus par année pour 1 000 travailleurs impliqués dans des conflits de travail majeurs, soit une grève ou un lockout (Statistiques Canada, 2001). Au Québec, entre 2000 et 2008, ce ratio a été en moyenne de 195 jours perdus par année pour 1000 travailleurs. Durant ces années, 903 conflits de travail majeurs impliquant environ 280 000 personnes et durant en moyenne 49 jours ont été répertoriés (Institut de la Statistique Québec, 2010). À tous ces conflits majeurs, on peut y ajouter les conflits retrouvés au quotidien dans les organisations.

Les conflits en milieu de travail sont inévitables (Jehn, 1995; Liu, Fu & Liu, 2009; Nair, 2008). Ceux-ci représenteraient jusqu'à 20% du temps de gestion du personnel (Song, Dyer & Schieme, 2006). Notamment, le conflit interfère négativement avec la performance des employés et des équipes, la satisfaction des employés, la qualité des décisions et le taux de rétention (Patterson, 2010; Saavedra, Earley & Van Dyne, 1993). Les conflits sont de nature dynamique et ils évoluent dans le temps. Ces derniers commencent généralement par de petites confrontations, en apparence bénignes. Puis, avec le temps, celles-ci s'amplifient pour donner lieu à des affrontements, la formation de clans ainsi que des disputes ouvertes et manifestes (Labelle, 2005).

Dans certaines circonstances, on rapporte *a contrario*, que les conflits peuvent également engendrer des retombées positives dans les organisations. Ces retombées sont, par exemple, l'amélioration des performances, de la qualité des décisions et de la planification stratégique ainsi qu'une plus grande satisfaction des employés (De Dreu, 2006; Jehn, 1995). De telles conséquences positives peuvent être engendrées notamment grâce à un conflit où les désaccords suscitent des débats engendrant une remise en question et un échange bénéfique d'idées. De ces débats peuvent ressortir des pistes de solution plus créatives qui pourront alors générer de meilleures performances ainsi que d'autres retombées positives (De Wit, Greer & Jehn, 2012). Puisque les conflits sont à la fois inévitables, dynamiques et peuvent engendrer des impacts tant négatifs que positifs, un des intérêts d'étudier ces derniers est de s'attarder à mieux comprendre les conditions par lesquelles ces retombées peuvent être négatives ou positives pour les organisations. Il existe de nombreuses recherches examinant les impacts des conflits en milieu de travail. Par contre, on dénote une pénurie d'études portant sur les mécanismes par lesquels les conflits évoluent (DeChurch, Mesmer-Magnus & Doty, 2013). La présente thèse s'intéressera donc à l'identification de tels mécanismes.

Contexte théorique

La définition des conflits

Le conflit se définit comme une divergence perçue par deux parties interdépendantes ou plus qui reconnaissent avoir des motivations incompatibles, des gratifications limitées et qui ont conscience de l'interférence de l'autre partie dans la poursuite de leurs objectifs (Adler & Towne, 1991). Les conflits se distinguent cependant de certains concepts, notamment les concepts de litige, de différend et de violence au travail. Un litige est une contestation lors de procédures judiciaires (Priest & Klein, 1984). Un différend est un cas de conflit, entre deux parties ou plus, qui ne peut être résolu équitablement faute d'une règle de jugement applicable aux deux arguments (Lyotard, 1988). La violence au travail est « une conduite d'un membre ou d'un ex-membre d'une organisation contrevenant aux normes en vigueur dans cette organisation visant à causer un tort ou à contraindre un autre membre » (Courcy, Savoie & Brunet, 2009, p.12). La violence est diagnostiquée par la présence de conduites observables et non pas par les attitudes, les pensées ou les préjugés (Courcy, Savoie & Brunet, 2009). Bien que les conflits puissent être qualifiés de violents, ce n'est pas nécessairement le cas. Les conflits ne contreviennent pas nécessairement aux normes de l'entreprise et ne visent pas nécessairement à causer un tort à un autre membre. Il existe divers types de conflits. Selon la littérature recensée, deux types de conflits se retrouvent principalement en milieu de travail : les conflits liés à la tâche et les conflits relationnels (Jehn, 1995).

Les conflits liés à la tâche

Le conflit lié à la tâche (CT) se définit comme étant une divergence entre les points de vue, les idées et les opinions de deux ou plusieurs collègues quant aux tâches ou à la façon d'atteindre les objectifs de travail (De Wit & al., 2012; Jehn, 1995). Les désaccords et débats liés aux méthodes et objectifs de travail, la distribution des ressources ou l'établissement de procédures et politiques organisationnelles représentent des causes possibles des CT. Les CT sont donc plutôt d'ordre cognitif. Ceux-ci peuvent engendrer des effets négatifs sur la performance, la satisfaction et peuvent engendrer un niveau élevé de stress (De Wit et al., 2012). Les CT peuvent avoir également des effets positifs. De tels effets peuvent notamment être observés sur la performance, la satisfaction au travail (Shaw & al., 2010), la qualité des décisions (Amason, 1996) ainsi que la créativité (De Dreu, 2006).

Les conflits relationnels

Les conflits relationnels (CR) se définissent comme étant des incompatibilités et des divergences interpersonnelles dues à des différences de personnalité, de croyances, de normes ou de valeurs survenant entre deux ou plusieurs collègues (De Wit, & al., 2012; Jehn, 1995; Jordan & Troth, 2004). Les CR ont une connotation négative. En effet, les émotions et sentiments, tels la colère et la frustration, y jouent un rôle important. Ceux-ci sont principalement de nature émotionnelle, à l'inverse des CT qui sont plutôt de nature cognitive. Les CR peuvent notamment être associés à des divergences sur les opinions personnelles, les préférences politiques, les valeurs ou le

style interpersonnel (De Dreu, 2006). De plus, ce type de conflit crée souvent un climat de stress, d'hostilité ou de tension (Skarneas, 2006). De façon générale, les impacts des CR ont jusqu'à maintenant été largement reconnus comme étant nuisibles pour les organisations. Au contraire des CT, les CR n'engendreraient aucun impact positif (De Wit et al., 2012). Les principaux impacts de ce type de conflit sur les organisations sont une diminution de la performance et de la satisfaction au travail (Shaw et al., 2010). Des diminutions de la capacité d'innovation, de la viabilité des groupes de travail et de l'engagement des employés figurent aussi parmi les impacts négatifs engendrés par les CR (De Wit & al., 2012; Rispens, Greer & Jehn, 2007). Finalement, au niveau personnel, ils représentent une source importante de stress et ils sont associés négativement au bien-être psychologique et positivement à la détresse psychologique (Gamero, Gonzalez-Roma & Peiro, 2008).

Des conflits liés à la tâche vers les conflits relationnels

Les conflits ont mauvaise presse dans les organisations. On dénonce régulièrement les impacts négatifs que ceux-ci engendrent. Par contre, on oublie souvent que le conflit peut être sain à la condition qu'il soit bien géré. Les CT engendreraient des effets positifs puisque l'implication dans de tels conflits nécessiterait un engagement important dans le traitement de l'information, menant alors à une compréhension approfondie des tâches à accomplir et une exploration de solutions innovantes (Xie & Luan, 2014). Selon diverses études, les effets positifs des CT sont différents dépendamment du contexte. Par exemple, si on prend la relation entre les CT et la

performance, cette dernière diffère selon le niveau d'intensité du conflit. Une faible intensité de CT engendrerait l'inactivité et l'évitement, la négligence d'information et une faible performance collective. Une intensité modérée de CT stimulerait une équipe en laissant place à la considération des opinions, des solutions, des motivations, et perspectives divergentes, ce qui génère la performance (Shaw et al., 2010). Une intensité élevée de CT réduirait la capacité de percevoir, de traiter et d'évaluer les informations, ce qui nuit à la performance (De Dreu, 2006). Par conséquent, la relation entre CT et performance peut s'illustrer par la forme d'un U inversé (voir l'appendice A) (Shaw et al., 2010). Toutefois, le CR jouerait un rôle modérateur sur la relation entre le CT et la performance. En présence de CR de faible intensité, une relation en U inversé caractériserait la relation entre le CT et la performance. En présence d'un niveau élevé de CR, par ailleurs, la relation deviendrait linéaire et négative (voir appendice A). Cela impliquerait que les CT soient associés à des effets positifs sur la performance : 1) lorsqu'ils sont d'un niveau modéré et 2) lorsque le niveau de CR est faible ou nul (Shaw et al., 2010). Les CR auraient donc également un effet modérateur sur les CT (De Wit et al., 2012). Devant de telles constatations, il a été recommandé aux gestionnaires d'équipe de stimuler la divergence des idées et les désaccords sur les objectifs et tâches d'équipe, donc les CT, tout en freinant l'apparition des CR (Amason, 1996; Jehn & Mannix, 2001).

Par contre, cette recommandation ne serait pas simple à appliquer. Les CT et les CR sont intimement reliés. Selon deux méta-analyses récentes, la présence d'un CT est

fortement corrélée à la présence d'un CR. Il serait donc fort probable que plus les pratiques de gestion stimulent les CT, plus il y a de risque que les CR soient stimulés également. De plus, les deux méta-analyses indiquent que les CR engendrent des effets négatifs sur les groupes de travail (De Dreu & Weingart, 2003; De Wit et al., 2012). Par contre, ces deux méta-analyses arrivent à des conclusions différentes quant aux effets des CT sur les groupes de travail. Selon De Dreu et al., (2003), les CT et les CR engendrent tous deux des effets négatifs sur les groupes de travail, les effets des CT étant par contre un peu moins négatifs. En ce qui concerne l'étude de De Wit et al., (2012), celle-ci rapporte que les CT engendrent des effets moins négatifs que les CR sur les groupes de travail. Les résultats de cette méta-analyse montrent que les effets des CT sont parfois même positifs, notamment dans des situations de prise de décisions ou de traitement d'informations complexes. Cette deuxième méta-analyse corrobore les résultats d'études récentes qui rapportent que les CT peuvent effectivement engendrer des effets positifs (Chen & Ayoko, 2012; Choi & Cho, 2011; DeChurch et al., 2013; Lu, Zhou, Leung, 2011; Shaw et al., 2010). De Wit et al., (2012) soulignent que l'occurrence d'effets positifs ou négatifs d'un conflit dépend : 1) des variables mesurées (par exemple : la performance, la qualité de la prise de décision ou la satisfaction au travail), 2) des facteurs relatifs au contexte d'équipe, par exemple : la confiance (Simons & Peterson, 2000), l'état affectif de l'équipe (Rispens, 2012), le style de gestion de conflit (Huang, 2009), l'ambiguïté de rôle (Tidd, McIntyre, Friedman, 2004), le niveau d'interaction collective (Mooney, Holahan & Amason, 2007) et 3) la force de la corrélation entre les CT et les CR, où plus la corrélation entre les CT et CR est faible,

plus les CT ont tendance à avoir des impacts positifs. Les facteurs contextuels joueraient un rôle important dans l'émergence d'effets positifs dans une situation conflictuelle, mais ceux-ci doivent davantage être explorés (De Wit et al., 2012; Xie et al., 2014).

Dans une perspective développementale, les CT auraient tendance à apparaître en premier puis à évoluer en CR (Curseu, Boros & Oelermans, 2012; Gamero et al., 2008; Huang, 2009; Jehn et al., 2001; Simons et al., 2000). Il existe des mécanismes sous-jacents expliquant l'évolution des CT en CR, notamment la théorie de l'attribution (Kelley, 1973). Une attribution est une explication causale d'un comportement ou d'un événement (Martinko, Harvey & Dasborough, 2011). La théorie de l'attribution décrit le processus de recherche de sens d'un individu. Devant un événement significatif ou devant la présence d'incertitude, un individu aurait naturellement tendance à trouver une explication aux événements rencontrés et à trouver la cause de ceux-ci (Hatzakis, 2009). Ces explications servent de guides comportementaux aux individus et permettent à ceux-ci de s'adapter aux événements rencontrés (Ariyanto, Hornsey, Gallois, 2009). Selon une méta-analyse, les personnes font couramment des attributions. Une personne étant témoin ou prenant connaissance de comportements jugés significatifs d'une autre aurait tendance à les interpréter et à inférer les intentions sous-tendant ceux-ci. Ces attributions influencent ensuite les réponses comportementales ainsi que les émotions ressenties en lien aux événements interprétés (Martinko, Harvey & Douglas, 2007).

Selon la théorie de l'attribution, l'évolution des CT en CR s'expliquerait par un processus de mésattribution (Simons et al., 2000, Mooney et al., 2007). Un CT évoluerait en CR lorsque les intentions derrière les désaccords, les débats ou les critiques à la base d'un CT sont mal interprétées. Par exemple, une personne critiquant souvent le travail de ses collègues pourrait le faire dans le but d'aider ces derniers à s'améliorer. Bien que l'intention de cette personne soit positive, les collègues en question pourraient percevoir ces critiques à leur égard comme des remarques déplacées ou une critique de leur compétence. Au lieu de voir les critiques comme étant constructives pour leur travail, les collègues pourraient prendre celles-ci à un niveau plus personnel. On retrouve principalement deux types de mésattributions : 1) lorsque des membres d'une équipe interprètent les comportements de collègues comme des attaques personnelles ou 2) lorsqu'il est perçu que certains collègues poursuivent des intérêts personnels au détriment de l'équipe sans que ce soit réellement le cas. Ces erreurs d'interprétation engendreraient des dispositions peu favorables entre les individus, déplaçant ainsi le focus du conflit des éléments liés au travail vers des éléments personnels. Un CT évoluerait donc en CR à travers des processus attributionnels et d'interprétation biaisés (Baron, 1991; Gamero et al., 2008; Huang, 2009; Simons et al., 2000). À l'inverse, l'évaluation et la compréhension de différents points de vue ainsi que l'interprétation adéquate des intentions sous-tendant les divergences à la source d'un CT favoriserait une résolution positive des conflits (Xie et al., 2014). L'évolution des CT en CR est un processus bien appuyé empiriquement, tout comme le sont les différents impacts des conflits. Cependant, les facteurs expliquant cette évolution demeurent encore à être

étudiés (De Wit et al., 2012; Xie et al., 2014). En ce sens, deux facteurs seront étudiés dans la présente thèse : l'expérience d'émotions négatives et la confiance intragroupe.

Processus attributionnel et émotions

L'évolution des CT vers les CR implique une interprétation à la fois cognitive et affective des événements qui y sont reliée. Le traitement cognitif des événements (i.e. un processus attributionnel) peut influencer les émotions ressenties et vice-versa (Feigenson et al., 2006; Dasborough & Ashkanasy, 2002, Martinko et al., 2007). En fait, la rationalité pure sans émotion n'existerait pas (Eide, 2005). En ce sens, bien que les CT aient une dominante cognitive, ceux-ci activent des émotions. À l'inverse, même si les CR ont une dominante affective, ils activent également un traitement cognitif des informations. De plus, les émotions activées par les CT sont souvent les mêmes que celles activées par les CR. Ces émotions sont généralement négatives (Chen et al., 2012; Curseu et al., 2012; Jehn, 1997; Jehn, Levine & Szulanski, 2008).

D'un côté, l'explication causale de divers événements contribue au façonnement des réactions émotionnelles dans un CT. Diverses explications peuvent donner naissance à diverses émotions et donc à de multiples réactions (Hatzakis, 2009). Les émotions sont des déterminants majeurs dans la disposition d'un individu à agir. De façon générale, plus une émotion est intense et plus la réaction associée à celle-ci l'est également (Lang, 2010). Les conflits éveillent souvent des émotions d'une intensité importante. En ce

sens, l'implication des émotions au sein d'un conflit, peu importe le type, n'est donc pas négligeable (Curseu et al., 2012).

D'un autre côté, les émotions peuvent aussi influencer les processus cognitifs, tels les processus attributionnels (Betancourt, 2004; Feigenson & Park, 2006). Les émotions sont une des sources d'information utilisées dans le processus attributionnel et peuvent teinter les attributions faites par les individus. En ce sens, une émotion négative résulterait en une attribution négative. De la même façon, une émotion positive résulterait en une attribution positive (Schwarz, 2001). De plus, un modèle de l'affect en tant qu'information (*affect-as-information*), a été développé afin d'expliquer l'effet des émotions sur les jugements (voir Schwarz, 2001; Schwarz & Clore, 1983). Les émotions peuvent servir dans le façonnement des jugements et attributions qu'un individu pose afin de tenter d'expliquer le monde qui l'entoure. Les émotions positives ne demanderaient pas à être expliquées, à moins d'être incohérentes avec la situation vécue. Au contraire, les personnes vivant des émotions négatives auraient davantage tendance à tenter de leur donner un sens. Les émotions négatives déclenchaient davantage les processus attributionnels et dirigeraient l'attention vers les sources des émotions négatives. Par contre, la source de ces émotions ne serait pas toujours clairement identifiée pour l'individu qui les ressent. En fait, pour la majorité des personnes, la capacité à identifier adéquatement la source d'une émotion serait en général faible. Si l'identification de la source des émotions risque d'être erronée, l'attribution issue de l'expérience d'une émotion négative risque également d'être erronée (Schwarz, 2001).

De plus, ce serait la source perçue des émotions qui déterminerait la façon dont les individus et équipes réagiraient au CT et non pas l'émotion elle-même (Xie et al., 2014).

Les émotions négatives créeraient donc un contexte favorable aux mésattributions (Schwarz, 2001), connues pour influencer l'évolution des conflits. Les émotions négatives peuvent alimenter les disparités entre l'intention réelle derrière un comportement et l'attribution faite en lien avec ce même comportement (Dasborough et al., 2002). Par exemple, il est possible qu'un individu mêlé à un conflit de travail naissant se sente frustré ou blessé par un commentaire venant d'un collègue. Vivant donc une émotion négative, il pourrait alors interpréter que son collègue entretient une intention hostile à son égard, même si ce n'est pas le cas. Si l'attribution est négative, les réactions comportementales en lien avec une telle attribution risquent également d'être négatives, voire même hostiles (Nair, 2008). De plus, l'humain aurait une tendance naturelle à considérer que l'information cognitive ou affective qui lui vient à l'esprit est vraie. Il apparaîtrait moins naturel de remettre en question cette information (Schwarz, 2001). Aussi, les personnes vivant des émotions négatives auraient davantage tendance à ignorer des informations pertinentes qui leur permettraient de mieux décortiquer et interpréter les situations qu'ils vivent (Shaw et al., 2010).

Les émotions négatives seraient associées à une pensée plus rigide et étroite, axée sur les détails et où la créativité est limitée, alors que les émotions positives seraient associées à une pensée plus globale, à la créativité et à la capacité de faire des liens

(Feigenson et al, 2006, Shaw et al., 2010). Aussi, les individus vivant des émotions négatives auraient davantage tendance à activer divers processus de traitement de l'information afin de s'expliquer leurs émotions, ce qui n'est pas le cas des individus vivant des émotions positives (Schwarz, 2001; Schwarz & Clore, 2003). Les individus vivant des émotions négatives en arriveraient donc parfois à des explications qui aggraveraient leur état affectif (Schwarz et al., 1983), risquant ainsi d'augmenter l'occurrence d'erreurs d'attribution (Schwarz et al., 2003) et l'occurrence d'attributions pessimistes (Martinko et al., 2007). L'expérience d'émotions négatives pourrait donc jouer un rôle significatif comme médiateur entre les cognitions et les comportements pouvant transformer le CT en CR. Elles favoriseraient la naissance des incompatibilités menant aux CR (Betancourt, 2004). Il est possible de supposer que les émotions négatives jouent un rôle médiateur dans l'évolution des CT en CR.

La confiance intragroupe

La confiance est une composante fondamentale des organisations efficaces. Elle influence tout aussi fortement la performance des équipes de travail de ces mêmes organisations. Elle jouerait un rôle particulièrement important dans la construction des relations sociales positives et favoriserait notamment la collaboration, les comportements pro-sociaux au travail et la créativité (Hatzakis, 2009). La confiance se définit par la volonté d'une première partie d'être vulnérable aux actions d'une seconde, indépendamment de la capacité de la première partie de surveiller ou contrôler la

deuxième. La confiance implique que la première partie s'attende à ce que l'autre agisse selon des intentions positives envers elle (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

Au niveau groupal, la confiance intragroupe est également un facteur important pouvant affecter la transformation d'un CT en CR (voir par exemple, Rispens et al., 2007; Simons et al., 2000; Yang & Mossholder, 2004). D'une part, il est démontré que la confiance joue un rôle modérateur dans l'évolution des CT en CR (Choi et al., 2011; De Wit et al., 2012; Simons et al., 2000;). Plus le niveau de confiance est élevé et moins les CT ont tendance à évoluer en CR. À l'inverse, plus le niveau de confiance est faible, et plus les CT ont tendance à évoluer en CR. La confiance agirait donc comme un facteur de protection pour prévenir l'escalade des conflits (Choi et al., 2011; Rispens et al., 2007; Simons et al., 2000; Tidd et al., 2004). En ce sens, la présence de la confiance dans une équipe de travail est associée aux bonnes relations interpersonnelles et au civisme en milieu de travail. Une équipe évoluant dans un climat de travail caractérisé par ces éléments verrait les risques d'escalade des conflits diminuer (Balliet & Van Lange, 2013). De plus, les membres d'une équipe où la confiance règne auraient davantage tendance à considérer que leurs collègues ont de bonnes intentions envers tous et chacun, même si des conflits surviennent. Cela favoriserait une résolution précoce de ceux-ci (Miller & Rempel, 2004).

En plus du rôle modérateur de la confiance dans l'évolution des conflits, plusieurs études observent des liens entre CT et confiance ainsi qu'entre confiance et CR

qui suggèrent un rôle de médiation de la confiance dans la relation entre CT et CR. D'une part, plusieurs études suggèrent que les CT influenceraient le niveau de confiance dans une équipe (Ayoko & Pekerti, 2008; Kramer & Lewicki, 2010; Rispens et al., 2007). Plusieurs événements vécus dans un CT créeraient un contexte favorable à la rupture de la confiance. Par exemple, des difficultés de communication, la réticence à aborder des sujets difficiles, le blâme de collègues pour certains problèmes représentent quelques-uns de ces événements (Kramer et al., 2010). D'autre part, certaines études rapportent que le niveau de confiance influence le niveau de CR (Balliet & Van Lange, 2012, Miller et al., 2004). La confiance aiderait à préserver de bonnes relations. Une relation de confiance au sein d'une équipe favoriserait l'attribution d'intentions positives aux membres de l'équipe. Aussi, la confiance aiderait les membres d'un groupe à se distancer de leurs intérêts personnels afin de prioriser les intérêts de l'équipe et ainsi préserver l'harmonie (Miller et al., 2004).

Ensuite, d'autres recherches rapportent que la confiance joue un rôle médiateur dans l'évolution des CT en CR (Ayoko et al., 2008; Curseu & Schruijer, 2010; Rispens et al., 2007). Il a été rapporté que les CT sont liés négativement à la confiance. La diminution du niveau de confiance par la contribution des CT serait ensuite liée positivement aux CR. L'évolution des CT vers les CR serait donc favorisée par l'atténuation de la confiance (Ayoko et al., 2008; Curseu et al., 2010). Il est donc plausible de supposer que les CT engendreront une diminution de la confiance, ce qui facilitera l'émergence des CR. D'ailleurs, une étude récente présente deux modèles

concurrents impliquant les CT, les CR et la confiance. Il est intéressant d'y constater que les deux modèles distincts postulent l'effet de la confiance comme une variable intermédiaire à la relation entre les CT et les CR. Le premier modèle proposé par cette étude présente la confiance intragroupe comme un modérateur. Le deuxième modèle, quant à lui, la présente comme un médiateur. Dans les deux cas, les modèles s'adaptent très bien aux données recueillies. Cela indique qu'il est plausible que la confiance puisse être à la fois un modérateur ou un médiateur dans une situation de conflit. Cela indiquerait également que la confiance peut autant influencer l'évolution des conflits que les conflits peuvent influencer la confiance qui existe dans une équipe (Curseu et al., 2010).

Le rôle médiateur de la confiance n'apparaît cependant pas aussi bien appuyé empiriquement que le rôle modérateur que celle-ci peut jouer. Certaines études ne suggèrent pas de médiation du lien entre CT et CR par la confiance (Langfred, 2007; Porter & Lilly, 1996). Par contre, il est fortement encouragé d'apporter des appuis complémentaires à l'effet que la confiance joue un rôle médiateur dans l'évolution des conflits (Rispens et al., 2007) en plus de répliquer les résultats de recherches étudiant ce rôle médiateur dans plusieurs contextes organisationnels (Curseu et al., 2010). Selon l'état des connaissances actuelles, la portée du rôle que pourrait jouer la confiance dans une situation de conflit mériterait d'être davantage explorée. De plus, le fait que la confiance puisse jouer un rôle médiateur en situation conflictuelle laisserait croire que celle-ci pourrait être un mécanisme permettant de mieux expliquer l'évolution des

conflits (Miller et al., 2004). Il est donc proposé pour la présente étude que la confiance joue un rôle de médiateur dans la relation entre les CT et les CR.

Lien entre l'expérience d'émotions et la confiance

Les émotions sont des aspects fondamentaux de la confiance et celles-ci influencent le jugement des individus à savoir si leurs interlocuteurs sont dignes de confiance (Jones & Georges, 1998). En ce sens, un individu se positionnant comme confiant ou méfiant envers un autre ne peut être neutre au niveau affectif (Hatzakis, 2009). Selon la littérature, le développement ou la diminution de la confiance entre deux individus serait influencé par l'expérience d'émotions et non le contraire (Chen et al., 2012; Dunn & Schweitzer, 2005; Schoorman, Davis & Mayer, 2007). De façon générale, l'expérience d'émotions positives affecte positivement la capacité d'un individu à faire confiance à ses coéquipiers, alors que l'inverse se produit lorsqu'un individu vit des émotions négatives (Dunn al., 2005; Jones et al., 1998; Lee, Stajkovic & Cho, 2011). Les individus heureux auraient tendance à faire plus confiance que les individus tristes et les individus tristes auraient tendance à plus faire confiance que les individus en colère. De plus, une bonne gestion des émotions négatives permettrait de préserver la confiance existant entre deux individus. L'identification de la source d'une émotion négative aurait un effet apaisant permettant de mieux préserver un lien de confiance (Dunn et al., 2005).

Modèle à l'étude

Bien qu'il existe plusieurs facteurs pouvant influencer l'interrelation entre les CT et CR, la confiance (Choi et al., 2011; Simons et al., 2000; Tidd et al., 2004) et l'expérience d'émotions négatives (Curseu et al., 2012; Gamero et al., 2008; Nair, 2008) sont les deux facteurs les plus souvent étudiés. Cependant, il existe très peu d'études liant la confiance et les émotions ensemble dans un contexte où l'on tente de comprendre l'évolution des conflits entre équipiers (Dunn et al., 2005; Jones & Georges, 1998; Lee et al., 2011). En fait, selon la revue de documentation effectuée, aucune étude ne vérifie de modèle conjuguant le rôle de l'expérience d'émotions négatives et de la confiance intragroupe dans l'évolution d'un CT vers un CR au sein d'un groupe de travail.

Objectifs et hypothèses de recherche

L'objectif général de la présente thèse est d'approfondir la compréhension des relations qui existent entre les CT et les CR en vérifiant les rôles médiateurs de l'expérience d'émotions négatives et de la confiance intragroupe en testant le modèle proposé. Cet objectif principal peut être scindé en plusieurs objectifs spécifiques. Premièrement, la présente thèse vise à vérifier le rôle médiateur que peut jouer l'expérience d'émotions négatives dans la relation entre les CT et les CR. Deuxièmement, elle vise à vérifier le rôle médiateur que peut jouer la confiance intragroupe dans la relation entre les CT et les CR. Finalement, elle vise à examiner la double médiation de l'expérience d'émotions négatives et de la confiance intragroupe

dans la relation entre les CT et les CR. Afin d'atteindre les objectifs de la présente thèse, les hypothèses suivantes seront vérifiées :

H1) Les conflits liés à la tâche sont liés positivement aux conflits relationnels de sorte que plus l'intensité des conflits liés à la tâche est élevée et plus l'intensité des conflits relationnels l'est également.

H2) La fréquence de l'expérience d'émotions négatives est reliée positivement à l'intensité des conflits relationnels.

H3) Le niveau de confiance intragroupe est liée négativement à l'intensité des conflits relationnels.

H4) La relation entre les conflits liés à la tâche et les conflits relationnels est partiellement médiée par l'expérience d'émotions négatives.

H5) La relation entre les conflits liés à la tâche et les conflits relationnels est partiellement médiée par le degré de confiance intragroupe.

H6) Les conflits liés à la tâche sont associés positivement à l'expérience d'émotions négatives, qui est reliée négativement à la confiance intragroupe. La diminution de la confiance est liée positivement aux conflits relationnels.

La figure 1 illustre la représentation des liens postulés par la présente thèse.

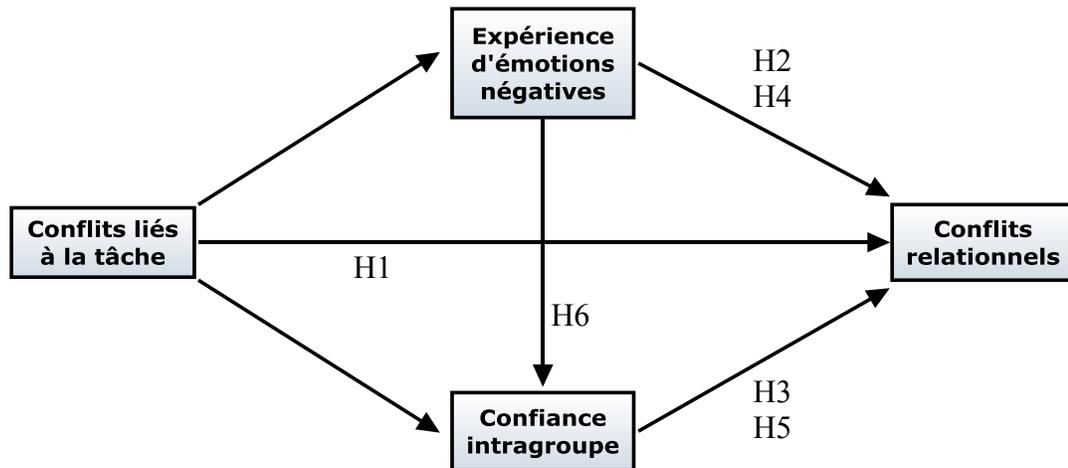


Figure 1. Modèle proposé – Le rôle médiateur de l'expérience d'émotions négatives et de la confiance intragroupe dans la relation entre les conflits liés à la tâche et les conflits relationnels.

Méthode

Le devis de la présente étude est un plan corrélationnel transversal comportant une variable indépendante (conflits liés à la tâche), deux variables médiatrices (l'expérience d'émotions négatives; confiance intragroupe) et une variable dépendante (conflits relationnels).

Participant^{es} et participants

L'échantillon de la présente thèse ($n = 254$) provient de la population des 14 000 employés du Centre Hospitalier Universitaire de Québec (CHU de Québec). La participation à l'étude se faisait sur une base volontaire. Sous recommandation du Comité d'éthique de la recherche du CHU de Québec, aucun titre d'emploi, secteur ou direction n'a été ciblé. Ce choix a été réalisé afin d'assurer la plus grande confidentialité possible pour les participants. Tous les participants ayant participé au présent projet travaillent sur les sites de l'Hôtel-Dieu de Québec (HDQ), de l'Hôpital St-François d'Assise (HSFA) et du Centre Hospitalier de l'Université Laval (CHUL). Tous les participants sont des employés réguliers du CHU de Québec des trois sites mentionnés. Les bénévoles, stagiaires, résidents et médecins ont été exclus de la population en raison de recommandations du Comité d'éthique de la recherche du CHU de Québec. Ces catégories d'emploi ont été exclues puisque bon nombre de personnes faisant partie de celles-ci travaillent à temps partiel au sein du CHU de Québec. Cela aurait pu nuire à la validité des résultats. De plus, en ce qui concerne les médecins, ceux-ci sont considérés

comme des travailleurs autonomes et non des salariés du CHU de Québec. Des contraintes de participation différentes s'appliquent à eux selon le Comité d'éthique de la recherche du CHU de Québec, justifiant ainsi leur exclusion de la présente population à l'étude.

Afin de prendre part à la présente étude, les participants devaient être membres réguliers d'une équipe de travail, c'est-à-dire qu'ils devaient travailler quotidiennement au sein de la même équipe, avec les mêmes collègues (par exemple, dans une unité de soins). Enfin, ils devaient être salariés depuis plus de 6 mois, et ce, afin qu'ils aient eu l'occasion de s'intégrer dans leurs équipes de travail respectives. L'intégration dans l'équipe de travail constitue une condition importante afin de mener une étude sur les conflits en milieu de travail. Une période d'emploi de 6 mois et plus permet généralement aux individus de s'acclimater à leur équipe de travail et d'être mis en contact, voire même de prendre part, avec les conflits dans leur équipe de travail (Gamero et al., 2008). Le personnel en arrêt de travail n'a pas été sollicité afin de respecter les obligations légales.

Le nombre minimal de participants était de 230 afin d'assurer une puissance adéquate au niveau des analyses statistiques. Le type d'analyse utilisé dans cette thèse, soit les analyses de modélisation par équations structurales (MÉS) requièrent au moins 5 participants par paramètre estimé. Le modèle à tester dans la présente thèse compte 46 paramètres. Selon ce critère, le nombre minimal de participants était donc de 230

personnes (Schreiber, Nora, Stage, Barlow & King, 2006). Ce nombre minimal requis a donc été atteint. Les caractéristiques démographiques des participants sont présentées au Tableau 1.

Tableau 1
Caractéristiques sociodémographiques des participants

Catégories	Répartition de l'échantillon (%)
Sexe	
Femme	78.3
Homme	21.7
Direction	
Directions transversales (DSI, DSM, DMSH, DEQPS, DSP)	48.0
Directions de soutien (DST, DTI, DRHDPT, DCR, DRF, DEAJ, etc.)	35.0
Direction de la recherche	15.8
Direction de l'enseignement	1.2

Note. Les acronymes des directions transversales et des directions de soutien sont présentées dans l'appendice J.

Procédure de passation

La collecte de données s'est déroulée du 7 avril au 16 mai 2014 inclusivement et ne comprenait qu'un seul temps de mesure. Les participants à la présente étude ont été recrutés au moyen d'un courriel (voir appendice D) envoyé à leur adresse professionnelle Lotus, le logiciel de messagerie électronique utilisé au CHU de Québec, ainsi que d'une annonce mise en place sur la page d'accueil de l'intranet du CHU de Québec (voir appendice E). De plus, dans le message affiché via Intranet, un lien vers le

message diffusé par Lotus était disponible pour les participants désirant plus de détail sur le projet.

Le courriel Lotus et l'annonce Intranet décrivaient brièvement le projet de recherche et les modalités de participation. De plus, ils contenaient un lien qui dirigeait les participants au questionnaire du présent projet sur la plate-forme web SimpleSondage (www.simplesondage.ca). Celle-ci a été choisie en raison de sa fiabilité, de sa simplicité d'utilisation et du haut niveau de sécurité qu'elle offre. Le choix de cette plate-forme est également cohérent avec les pratiques de recherche habituelles au CHU de Québec. Trois semaines après le lancement de la collecte, un rappel a été effectué. Celui-ci reprenait les mêmes modalités que celles utilisées lors de l'envoi initial, c'est-à-dire qu'un courriel de rappel a été envoyé par Lotus et une annonce a été réaffichée sur l'Intranet du CHU de Québec. Le courriel et l'annonce étaient identiques à ceux utilisés lors de la première invitation à participer à la présente recherche.

Le temps de réponse pour compléter le questionnaire était relativement court (estimation de 20 minutes). Avant de répondre au questionnaire, les participants devaient lire le feuillet d'information et formulaire de consentement (voir appendice B) et donner leur consentement à participer à l'étude. Pour donner celui-ci, les participants devaient cliquer sur l'onglet « Page suivante » au bas du formulaire. Cliquer sur l'onglet signifiait que les participants donnaient leur consentement, tel qu'indiqué dans le feuillet d'information et formulaire de consentement. Il était aussi indiqué dans ce dernier que le

fait de répondre au questionnaire en ligne signifiait qu'ils consentaient à participer au projet de recherche. Après avoir donné leur consentement, les participants devaient répondre aux 40 énoncés du questionnaire en plus d'indiquer dans quel type de secteur ils travaillent (Direction transversale, Direction de soutien, Direction de l'enseignement ou Direction de la recherche) ainsi que leur sexe. Les participants pouvaient remplir le questionnaire sur leurs heures de travail ou à la maison, dépendamment de l'accord obtenu avec leur supérieur.

Traitement des aspects éthiques de la recherche

Tout au long de cette étude, les règles d'éthique et les normes déontologiques applicables à ce type de projet de recherche (confidentialité, consentement libre et éclairé, etc.) ont été respectées. Le projet de recherche a d'abord été présenté et approuvé par le Comité d'éthique et de la recherche (CÉR) du CHU de Québec (Numéro de certificat : C14-01-1851, voir appendice E) et, ensuite, par le Comité d'éthique de la recherche (CÉR) Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke (Numéro de référence : 2014-14/Pouliot, voir appendice F).

Pour assurer la confidentialité des participants, aucune information nominative n'a été recueillie. Les participants n'ont été identifiés que par un code numérique représentant leur ordre chronologique de participation au questionnaire afin d'éviter les erreurs dans la gestion des informations. De plus, la plateforme SimpleSondage (www.simplesondage.com) a été choisie sous recommandation du Comité d'éthique de

la recherche du CHU de Québec. Ses serveurs offrent un haut niveau de sécurité et sont basés au Canada.

Une fois les données recueillies, celles-ci ont été compilées et traitées uniquement par le chercheur principal. D'ailleurs, seul le chercheur principal a accès à ces données. Les données électroniques ont été conservées sur les serveurs du CHU de Québec, dans un dossier spécialement créé pour le présent projet et protégé par mot de passe sous recommandations du CÉR du CHU de Québec. Le dossier du présent projet est situé dans le dossier du Service de gestion du changement et soutien à la transformation (SGCST) de la Direction des ressources humaines, du développement des personnes et de la transformation (DRHDPT). L'emplacement est le suivant : P:\DRHDPT\27387_SGCST\Thèse Gabriel Pouliot. Les documents papier ont été conservés dans un classeur sous clé au CHU de Québec.

Le consentement libre et éclairé des participants a été assuré de plusieurs manières. Tout d'abord, lorsque les participants cliquaient sur le lien pour participer au sondage, ceux-ci étaient systématiquement dirigés vers le feuillet d'information et formulaire de consentement (voir appendice B) associé au présent projet. Ce feuillet permettait aux participants de prendre connaissance 1) des objectifs de l'étude, 2) des informations relatives au consentement, 3) des moyens déployés pour assurer la confidentialité et la sécurité des informations, 4) des avantages et inconvénients liés à la participation ainsi que de la nature de celle-ci, 5) de leur droit de retrait sans préjudice et

6) des informations concernant l'utilisation et la diffusion des données. Par après, les participants avaient le choix de cliquer sur l'onglet « Page suivante » ou de fermer la page web du questionnaire, suite à la lecture du formulaire d'information et de consentement. En cliquant sur l'onglet « Page suivante », le participant consentait à participer au projet de recherche. Ensuite, il était possible pour les participants de contacter le chercheur principal soit par courriel ou par téléphone pour toute question ou commentaire. Cette disponibilité se voulait une mesure de soutien en cas de détresse ou de réaction à la complétion du questionnaire.

Instruments de mesure

Le questionnaire soumis aux participants comportait un total de trois instruments. Un premier instrument mesurait les CT et les CR. Un deuxième mesurait la confiance intragroupe. Un troisième et dernier instrument mesurait l'expérience d'émotions négatives.

Conflits liés à la tâche et conflits relationnels.

Une version française du Jehn's 8-item conflict scale (1995) a été traduite pour les fins de cette étude. Considérant que cet instrument n'a pas encore été traduit en français, la traduction de celui-ci a été effectuée selon la méthode de *back-translation* de Sinaiko et Brislin (1973). Une fois la traduction réalisée, les directives destinées aux participants pour compléter cet instrument ont été précisées de trois façons. D'abord, ces précisions clarifiaient la période de temps de référence pour répondre aux questions :

Les participants ont été invités à répondre au questionnaire en prenant en considération les événements qu'ils ont vécus dans le mois précédant leur participation à l'étude. Une hypothèse sous-jacente à l'utilisation de ce cadre temporel à long terme est que l'expérience liée aux conflits est façonnée par le cours des interactions mutuelles. Les conflits étant évolutifs, le vécu associé à ceux-ci a davantage à être évalué en fonction d'un certain laps de temps et non pas en fonction d'un seul moment ponctuel (Bartel & Saavedra, 2000; Gamero et al., 2008). Ensuite, il a été précisé aux participants qu'ils devaient répondre aux questions en se référant à leur perception personnelle du contexte de leur équipe de travail d'appartenance. Finalement, les ancres pour chacune des échelles ont été davantage précisées afin de les adapter à la période de référence temporelle d'un mois.

L'instrument de Jehn (1995) a été choisi puisqu'il est utilisé de façon régulière dans des études récentes (Choi et al., 2011; Curseu et al., 2012; Rispens, 2012). Cet instrument est composé de 8 énoncés et possède une structure à deux facteurs, soit les CT (4 énoncés) et les CR (4 énoncés). L'échelle de mesure de cet instrument est une échelle de type Likert à 5 points (1. Aucun à 5. Énormément). Selon les études recensées, le coefficient alpha de Cronbach varie entre 0.75 à 0.90 pour les CT et entre 0.76 à 0.92 pour les CR. Pour la présente étude, le coefficient alpha de Cronbach était de 0.90 pour les CT et 0.83 pour les CR, ce qui représente un niveau acceptable (Tabachnick & Fidell, 2013). Un score faible sur ces échelles, soit un score moyen près de 1 ou 2, indique que les conflits sont d'une faible intensité dans une équipe de travail.

À l'inverse, un score élevé, soit un score moyen près de 4 ou 5, indique une intensité élevée de conflits au sein d'une équipe de travail.

Confiance intragroupe.

Une version française de l'échelle utilisée par Simons et al., (2000) a également été traduite pour les fins de cette étude. Considérant qu'une version française de cette échelle n'existait pas, cet instrument a également été traduit selon la méthode de *back-translation* de Sinaiko et Brislin (1973). Le présent instrument a également été enrichi de trois façons suite à la traduction. Premièrement, la période de temps de référence pour répondre aux questions (un mois) a été précisée. Deuxièmement, il a été indiqué aux participants qu'ils devaient répondre aux questions en se référant à leur perception personnelle du contexte de leur équipe de travail d'appartenance. Troisièmement, les ancres pour chacune des échelles ont été davantage précisées afin de les adapter à la période de référence temporelle d'un mois.

L'échelle de confiance de Simons et al., (2000) comprend 5 énoncés et possède une structure à un facteur. L'échelle de mesure de cet instrument est une échelle de Likert à 5 points (1. Jamais à 5. Toujours). La consistance interne de cet instrument est élevée ($\alpha = 0,89$) pour les études recensées. Pour la présente étude, le coefficient alpha de Cronbach est de 0.87. Cet instrument a également été choisi puisqu'il est aussi utilisé régulièrement dans des études récentes (Choi et al., 2011; Rispens et al., 2007) et possède de meilleures qualités psychométriques que d'autres instruments mesurant ce

concept (Ayoko et al., 2008; Lee et al., 2011; Schoorman et al., 2007). Un score faible, soit un score moyen de 1 ou 2, sur cette échelle indique un faible niveau de confiance intragroupe. À l'inverse, un score élevé, soit un score moyen de 4 ou 5, indique un fort niveau de confiance intragroupe.

Expérience d'émotions négatives.

Pour mesurer la fréquence de l'expérience d'émotions négatives au sein de l'équipe de travail, une liste d'émotions négatives adaptée des travaux de Bell & Song, (2005), Choi et al., (2011), Gamero et al., (2008) et de Nair (2008) a été utilisée. Chacune de ces études a utilisé différents instruments afin de mesurer la fréquence des émotions négatives, dont les coefficients alpha de Cronbach s'étendent de 0,78 à 0,89. Afin de bâtir l'instrument de la présente thèse, seules les émotions communes présentes dans chacun des instruments des études ici mentionnées seront retenues. Pour la présente étude, le coefficient alpha de Cronbach est de 0.85. L'échelle de mesure de l'instrument utilisée est une échelle de Likert à 5 points (1. Jamais à 5. À chaque jour). Les émotions évaluées sont donc la colère, la frustration, l'anxiété, la tristesse, le découragement et la culpabilité. À titre exploratoire, la peur sera également évaluée puisqu'elle constitue l'une des six émotions de base (Ekman, 1992). Les directives de cet instrument indiquaient également aux participants que la période de temps de référence pour répondre aux questions était d'un mois. Les participants devaient également répondre aux questions en se référant à leur perception personnelle du contexte de leur équipe de travail d'appartenance. Pour la présente étude, le coefficient alpha de Cronbach de cet

instrument est de 0.86. Un score faible sur cet instrument indique que des émotions négatives sont rarement vécues au sein d'une équipe de travail. Un score élevé sur cet instrument indique que des émotions négatives sont fréquemment vécues au sein d'une équipe de travail.

Les instruments utilisés pour la présente thèse ont été soumis à un prétest réalisé auprès de cinq personnes. Les objectifs de ce prétest étaient de valider la traduction de deux instruments de mesure (Jehn, 1995; Simons et al., 2000) ainsi que de vérifier la compréhension du vocabulaire utilisé. Le groupe-test était composé de deux infirmières, un assistant-infirmier-chef (AIC), d'une agente administrative, choisis pour leur connaissance du niveau de langage des membres de l'organisation, et d'une conseillère cadre, choisie pour sa connaissance de nombreux milieux de l'organisation et du niveau de langage des membres de l'organisation. Suite à ce prétest, aucune modification n'a été apportée aux instruments de mesure. Les énoncés apparaissaient suffisamment clairs aux personnes ayant participé au pré-test. Certaines personnes questionnaient le temps de référence pour répondre aux questions (d'un mois) pour la mesure de l'expérience d'émotions négatives. Certains le trouvaient un peu court puisque certains conflits durent depuis des mois, voire des années. Néanmoins, le questionnaire a été reconnu comme très adéquat selon l'avis des répondants au pré-test. Ceux-ci ont rapporté que les énoncés étaient clairs, que le questionnaire demandait peu de temps à répondre et que les énoncés étaient représentatifs de ce que pourrait être un conflit dans une équipe. Le

temps de référence n'a donc pas été allongé et le questionnaire a été utilisé tel que proposé pour le pré-test.

Analyses

Les données recueillies dans le cadre de la présente thèse ont été compilées et pré-analysées avec le logiciel SPSS 20.0. Après la vérification des postulats de base, une régression linéaire a été effectuée afin de vérifier les corrélations entre chacun des énoncés utilisés. Les analyses principales, soit les analyses factorielles confirmatoires (AFC) et les analyses de modélisation par équations structurales (MÉS) ont été effectuées en utilisant l'extension AMOS 20.0 pour le logiciel SPSS. Ce mode d'analyse s'avère approprié pour la présente thèse, puisqu'il permet de tester des modèles complexes, notamment ceux impliquant plusieurs variables médiatrices (Tabachnick et al., 2013). Dans la présente étude, le conflit lié à la tâche (CT) est considéré comme la variable indépendante. L'expérience d'émotions négatives (EEN) et la confiance intragroupe (CFI) sont considérées comme les variables médiatrices. Finalement, le conflit relationnel (CR) représente la variable dépendante.

Respect des postulats

D'abord, les conditions d'application pour les AFC ainsi que les analyses de MÉS ont été vérifiées. Les recommandations concernant la taille de l'échantillon, les valeurs extrêmes, la factorabilité de la matrice, la multicollinéarité, la normalité et la présence de données manquantes ont été vérifiées. Cela permet de voir que les postulats étaient respectés, à l'exception de la normalité.

La taille de l'échantillon ($n = 254$) est suffisante pour mener des analyses par MÉS. Le nombre minimal de participants visé était de 230 employés afin de rencontrer les exigences de taille requises pour les analyses de MÉS, soit au moins 5 participants par paramètre estimé. Le modèle à tester dans la présente thèse compte 46 paramètres. Selon ce critère, le nombre minimal de participants était donc de 230 personnes (Schreiber et al., 2006). Il est aussi généralement recommandé d'obtenir un échantillon d'un minimum de 200 participants pour toute analyse de MÉS afin d'obtenir une puissance suffisante (Weston & Gore, 2006). Dans les deux cas, les exigences sont respectées en ce qui concerne la présente étude.

La présence de données extrêmes a été vérifiée à l'aide du coefficient de la distance de Cook ($\text{Cook} < 1$) et des scores au test de « Leverage » ($\text{Leverage} < 0.258$). Il a été établi qu'il n'y avait pas de données extrêmes dans l'échantillon. Ensuite, le test de factorabilité de la matrice (KMO) pour vérifier l'adéquation de l'échantillon a aussi été réalisé. La valeur obtenue est satisfaisante ($\text{KMO} > 0.9$). La multicollinéarité des données a également été vérifiée entre les CT, l'EEN, la CFI et les CR. Les indicateurs de tolérance à ce test étaient tous supérieurs à 0.200, montrant ainsi une indépendance suffisante des prédicteurs. Enfin, les données manquantes ont été traitées selon les recommandations de Tabachnick et al., 2013. On retrouve moins de 5% de données manquantes dans l'échantillon. Dans un tel cas, les données manquantes ont été remplacées par la moyenne.

La normalité n'était pas respectée pour toutes les données. Les données de deux indicateurs (Culpabilité et Peur) se trouvaient hors du spectre de +1 à -1 des valeurs de tests d'asymétrie (skewness) et d'aplatissement (kurtosis) (Tabachnick et al., 2013). Par contre, les valeurs d'asymétrie et d'aplatissement pour ces indicateurs étaient inférieures à 10, montrant alors une déviation modérée de la normalité (Ory & Mokhtarian, 2010). Afin de ramener ces deux indicateurs vers la normalité, une transformation logarithmique a été effectuée sur l'indicateur « Culpabilité », permettant ainsi à celui-ci de se distribuer normalement (Asymétrie = 0,72; Aplatissement = 0,71). Pour l'indicateur « Peur », une transformation inverse a été réalisée. Même avec cette transformation, la normalité n'a pu être obtenue pour cet indicateur (Asymétrie = -1,33 Aplatissement = 0,03).

Variables de contrôle

Deux variables de contrôle ont été incluses dans les analyses. La première variable est le « sexe » (codé 1 pour « femme » et 2 pour « homme »). Il a été observé que le sexe des participants pouvait avoir une influence sur le niveau de conflit (Mohammed & Angell, 2004). La deuxième variable contrôle est la « direction d'appartenance » (codé 1 pour « Direction transversale : Direction des soins infirmiers (DSI), Direction des services multidisciplinaires (DSM), Direction médicale des services hospitaliers (DMSH), Direction de l'évaluation, de la qualité et de la planification stratégique (DEQPS), Direction des services professionnels (DSP) », 2 pour « Direction de soutien : Direction des services techniques (DST), Direction des

technologies de l'information (DTI), Direction des ressources humaines, du développement des personnes et de la transformation (DRHDPT), Direction des communications et du rayonnement (DCR), Direction des finances (DRF), Direction de l'éthique et des affaires juridiques (DEAJ), 3 pour « Direction de la recherche » et 4 pour « Direction de l'enseignement ». Cette variable de contrôle a été insérée dans les analyses puisque le type de mandat dans l'organisation peut influencer le niveau de conflit (Jehn, 1995). Ces deux variables ont été intégrées dans le modèle de mesure initial et seules les variables significatives ont été utilisées dans les analyses subséquentes.

Analyses préliminaires et modélisation par équations structurales

Avant de tester les hypothèses de la présente thèse, des analyses préliminaires ont été effectuées. Tout d'abord, une régression linéaire a été réalisée afin de tester les corrélations entre les différentes paires de variables. Cette analyse a été effectuée avec les variables contrôles (Sexe et Direction), la variable indépendante (CT), les deux variables médiatrices (Expérience d'émotions négatives et confiance intragroupe) et la variable dépendante (CR). Suite à cette analyse, les variables contrôle « Sexe » et « Direction d'appartenance » ont été retirées des analyses puisque celles-ci ne corrôlaient pas significativement avec aucune autre variable. Ensuite, la procédure d'Anderson et Gerbing (1988) à deux étapes pour les analyses de MÉS a été employée. Cette procédure implique de réaliser tout d'abord une analyse factorielle confirmatoire (AFC) afin de tester le modèle de mesure. Une AFC est réalisée puisque le modèle de

mesure est spécifié *a priori*. Dans un tel cas, le nombre de facteurs est déjà connu et il est possible d'évaluer la qualité d'ajustement du modèle de mesure. Cela diffère d'une analyse factorielle exploratoire où le nombre de facteurs n'est pas connu (Anderson et al., 1988). Dans une AFC, le chercheur spécifie les indicateurs, pour chaque facteur, pour lesquels il y aura saturation. Seuls les indicateurs pour lesquels le coefficient de saturation est hypothétiquement significatif seront spécifiés. Dans une AFC, la plupart des coefficients de saturation sont donc hypothétiquement égaux à zéro (Iacobucci, 2009). Les coefficients hypothétiques peuvent être représentés en matrice (voir figure 2).

Une série d'AFC a été réalisée afin de tester les modèles de mesure proposés comprenant 4 facteurs (voir Appendice I). Une première a été réalisée avec les indicateurs « Culpabilité » et « Peur » non-transformés et une avec les données transformées des mêmes indicateurs. Ces deux AFC ont été réalisées afin d'estimer l'impact de la non-normalité de ces deux indicateurs sur la qualité d'ajustement du modèle.

Une fois l'AFC réalisée, le modèle structurel a été testé par une analyse de MÉS (Anderson et al., 1988). Au sein de cette analyse par MÉS, le modèle structurel initial (voir figure 3) a d'abord été testé. Ensuite, divers modèles alternatifs ont été testés afin de voir lequel s'adapte le mieux aux données. Le test de modèles alternatifs est un test de routine permettant d'améliorer la qualité d'ajustement du modèle proposé

initialement en comparant le modèle proposé avec des hypothèses concurrentes (Ullman, 2006).

	CT	EEN	CFI	CR
	ξ_1	ξ_2	ξ_3	ξ_4
CT1 = 1	$\lambda_{1,1}$	0	0	0
CT2 = 2	$\lambda_{2,1}$	0	0	0
CT3 = 3	$\lambda_{3,1}$	0	0	0
CT4 = 4	$\lambda_{4,1}$	0	0	0
Colère = 5	0	$\lambda_{5,2}$	0	0
Frustration = 6	0	$\lambda_{6,2}$	0	0
Anxiété = 7	0	$\lambda_{7,2}$	0	0
Tristesse = 8	0	$\lambda_{8,2}$	0	0
Découragement = 9	0	$\lambda_{9,2}$	0	0
Culpabilité = 10	0	$\lambda_{10,2}$	0	0
Peur = 11	0	$\lambda_{11,2}$	0	0
CFI1 = 12	0	0	$\lambda_{12,3}$	0
CFI2 = 13	0	0	$\lambda_{13,3}$	0
CFI3 = 14	0	0	$\lambda_{14,3}$	0
CFI4 = 15	0	0	$\lambda_{15,3}$	0
CFI5 = 16	0	0	$\lambda_{16,3}$	0
CR1 = 17	0	0	0	$\lambda_{17,4}$
CR2 = 18	0	0	0	$\lambda_{18,4}$
CR3 = 19	0	0	0	$\lambda_{19,4}$
CR4 = 20	0	0	0	$\lambda_{20,4}$

Figure 2. Matrice hypothétique des coefficients de saturation des indicateurs pour chaque facteur.

Notes : λ = Coefficient de saturation des indicateurs pour chaque facteur; ξ = Vecteur de mesure pour un facteur; CT : Conflit lié à la tâche; EEN : Expérience d'émotions négatives; CFI : Confiance intragroupe; CR : Conflit relationnel.

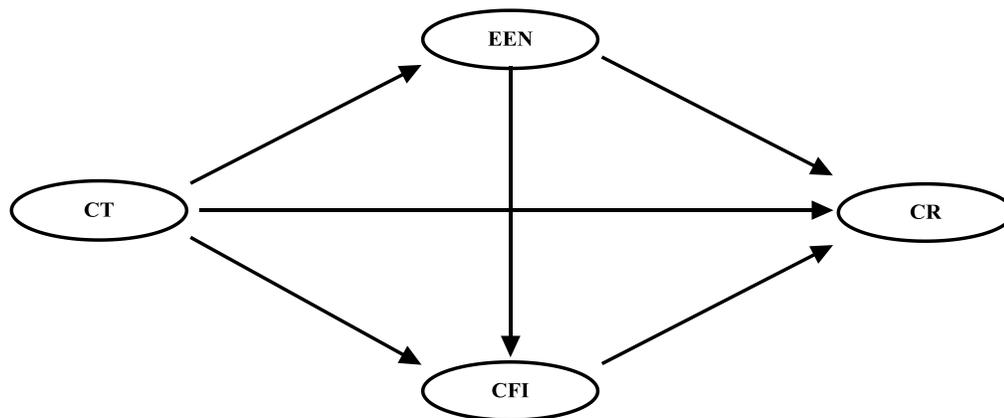


Figure 3. Modèle structurel initial

La méthode d'estimation retenue pour les analyses de la présente thèse est la vraisemblance maximale (*maximum likelihood, ML*). Cette méthode est robuste et largement utilisée (Hoyle & Panter, 1995). Elle est particulièrement adaptée à la présente recherche puisqu'elle fonctionne bien pour des échantillons d'un minimum de 200 participants. De plus, elle se veut robuste à des violations modérées à la normalité des données, la normalité s'avérant un critère décisif du choix de la méthode d'estimation (Hau & Marsh, 2004; Ory et al., 2010; Weston et al., 2006).

Différents indices d'ajustement (*fit indices*) ont été utilisés pour assurer le bon ajustement du modèle aux données. Le Comparative Fit Index (CFI), le Tucker Lewis Index (TLI), le Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) et le Root Mean Square Residual (RMSR) sont les quatre indices généralement utilisés (Hu & Bentler, 1999; Ievers-Landis, Burant & Hazen, 2011; Iacobucci, 2010; Weston et al., 2006). Des

valeurs plus grandes que 0.9 pour le TLI et le CFI indiquent un ajustement adéquat (Hoyle, 1995). D'autres auteurs suggèrent que les valeurs devraient plutôt se rapprocher de 0.95 (Hu et al., 1999). Pour le RMSEA, des valeurs allant jusqu'à 0.080 sont considérées adéquates, quoi que des valeurs inférieures à 0.060 soient préférables (Hu et al., 1999). Dans la présente thèse, le seuil de 0.060 sera par conséquent utilisé. Pour le RMSR, l'obtention de valeurs inférieures à 0.090 est considérée acceptable pour une bonne qualité d'ajustement (Brown & Cudeck, 1993; Hu et al., 1999, Iacobucci, 2010).

Effets de médiation et effets indirects

Afin de tester les hypothèses de médiation spécifiées dans le modèle proposé, la procédure suggérée par Rucker, Preacher, Tormala, & Petty (2011) a été retenue. Il existe plusieurs méthodes pour tester la médiation. Il est possible de tester la différence entre l'effet total et l'effet direct ($c^1 - c$). Il est aussi possible de tester si le produit de α et β est significativement différent de zéro (voir figure 4) (Sobel, 1982). Cette seconde méthode est la plus efficace et sera retenue pour la présente thèse puisqu'elle permet de réduire l'erreur de type I et d'augmenter la puissance statistique (MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West & Sheets, 2002). De plus, cette méthode utilise les coefficients présents dans un seul modèle (α et β) au lieu de coefficients présents dans deux modèles différents (c et c'), réduisant ainsi le niveau d'erreur (Rucker et al., 2011).

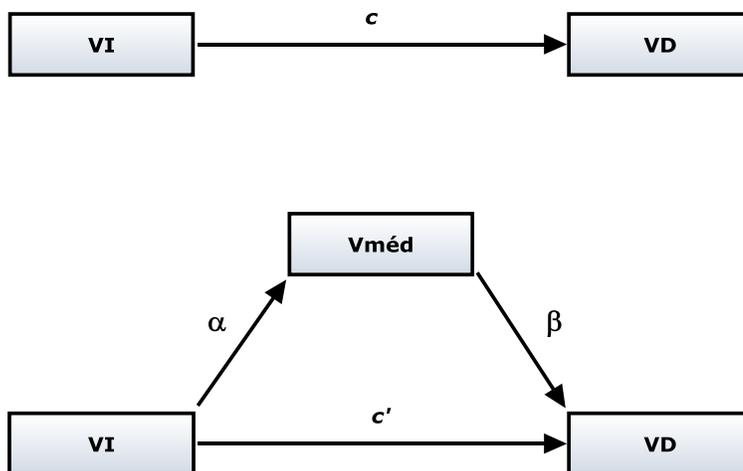


Figure 4. Modèle de médiation

Notes : VI = Variable indépendante; VD = Variable dépendante; Vméd = Variable médiatrice; c = Effet total de VI sur VD; c' = Effet direct de VI sur VD après avoir contrôlé l'effet de Vméd; α = Effet de VI sur Vméd; β = Effet de Vméd sur VD.

Pour tester la médiation, il faut premièrement démontrer que la variable indépendante prédit la variable médiatrice, ce qui correspond à l'effet α . Deuxièmement, il faut démontrer que la variable médiatrice prédit la variable dépendante, ce qui correspond à l'effet β . Troisièmement, il faut démontrer que le produit de $\alpha * \beta$ est également significatif. Le niveau de signification de $\alpha * \beta$ est obtenu en comparant la distribution d'échantillonnage de $\alpha * \beta$ à zéro. Finalement, il est essentiel d'identifier si la médiation est partielle ou complète. Si la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante demeure significative en y incluant la variable médiatrice, on conclura à une médiation partielle. Si la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante est non-significative en y incluant la variable médiatrice, on

conclura alors à une médiation complète (Cheung & Lau, 2008; MacKinnon, Fairchild, & Fritz, 2007; Rucker, et al., 2011).

Les hypothèses de médiation sont testées avec des intervalles de confiance de 95%, obtenus par une procédure de *bootstrapping* (Ievers-Landis et al., 2011). Le *bootstrapping* est une méthode de rééchantillonnage qui permet d'améliorer la précision des intervalles de confiance des effets indirects. Le *bootstrapping* consiste à recréer un grand nombre d'échantillons aléatoires (5000 pour la présente étude) et de tailles équivalentes à celle de l'échantillon initial à partir des données. Dans chacun de ces échantillons, les effets indirects sont calculés. Ceux-ci permettront d'estimer une nouvelle distribution pour $\alpha * \beta$ avec un intervalle de confiance à 95 %. Lorsque les valeurs retrouvées dans l'intervalle de confiance excluent zéro, les effets indirects ainsi obtenus peuvent être considérés significatifs (Preacher & Hayes, 2004). Les effets indirects ont été testés à partir des variables médiatrices, soit l'expérience d'émotions négatives et la confiance intragroupe. Les effets indirects ont été décomposés par une analyse cheminatoire (*path analysis*) en utilisant des estimés définis par l'utilisateur (*user-defined estimands*) sous AMOS 20.0 (Arbuckle, 2013).

Résultats

Statistiques descriptives et corrélations

Les moyennes, les écarts-types, les corrélations et les coefficients alpha sont présentés dans le Tableau 2.

Tableau 2

Matrice générale des corrélations

Variable	Moyenne	Écart-type	<i>r</i>						
			1	2	3	4	5	6	
1. Sexe	-	-	-						
2. Direction	-	-	0.09	-					
3. CT	2.68	1.04	0.10	-0.19	(0.90)				
4. CR	2.31	1.01	0.02	-0.04	0.86**	(0.83)			
5. CFI	3.87	0.91	0.07	-0.03	-0.70**	-0.76**	(0.87)		
6. EEN	2.10	1.03	0.05	-0.05	0.53**	0.51**	-0.53**	(0.86)	

Notes. N=254; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; Les coefficients alpha sont sur la diagonale

Les quatre variables proposées dans le modèle à l'étude sont toutes corrélées significativement entre elles ($0.51 < r < 0.85$), confirmant la pertinence de leur présence dans les analyses par MÉS. De plus, le patron de corrélations entre chacune des variables correspond globalement à ce qui était attendu. Il était attendu que les CT et CR soient positivement associés. Il était aussi attendu que l'expérience d'émotions négatives (EEN) soit positivement associée aux conflits liés à la tâche (CT) et aux conflits relationnels (CR). Finalement, il était attendu que la confiance intragroupe (CFI) soit négativement associée aux CT, aux CR ainsi qu'à l'EEN. Les variables « Direction » et

« Sexe » ne sont pas corrélées à aucune variable. Elles ont donc été exclues de l'analyse de MÉS.

Modèle de mesure

Suite aux analyses préliminaires, une AFC a été effectuée afin de tester le modèle de mesure (voir appendice H). Deux analyses ont été réalisées, une première avec les indicateurs « Culpabilité » et « Peur » non-transformés et une seconde avec les mêmes indicateurs transformés afin de ramener les données de ces indicateurs vers la normalité. Pour l'indicateur « Peur », une transformation inverse a été effectuée. Même avec cette transformation sévère, il n'a pas été possible de ramener cet indicateur à la normalité.

Pour l'AFC avec les données originales, les résultats ont montré une bonne qualité d'ajustement (CFI = 0.950, TLI = 0.943, RMSEA = 0.059 [IC 95% = 0.048 à 0.069], RMSR = 0.055). Tous les coefficients de saturation (voir Tableau 3) étaient significatifs ($p < 0.001$) et étaient de niveau acceptable (CT = 0.82 à 0.85; EEN = 0.43 à 0.82; Culpabilité = 0.43; Peur = 0.56; CFI = 0.61 à 0.84; CR = 0.49 à 0.88). Pour l'AFC avec les données transformées pour les indicateurs « Culpabilité » et « Peur », les résultats ont également montré une bonne qualité d'ajustement, les indices d'ajustement étant les mêmes avec ou sans transformation (CFI = 0.950, TLI = 0.943, RMSEA = 0.059 [IC 95% = 0.048 to 0.069], RMSR = 0.055). Il est donc plausible de conclure que la non-normalité de deux indicateurs a un impact marginal sur la qualité d'ajustement du modèle. En ce sens, comme il a été démontré que la méthode d'analyse par vraisemblance maximale est robuste contre les violations modérées de la normalité (Hau

et al., 2004), les analyses ont donc été réalisées avec les données originales non-transformées. De plus, comme le modèle de mesure proposé possède une bonne qualité d'ajustement et une validité adéquate, celui-ci est retenu tel que proposé.

Tableau 3

Coefficients de saturation des indicateurs pour l'analyse factorielle confirmatoire

	CT	EEN	CFI	CR
CT1	0.84**			
CT2	0.85**			
CT3	0.83**			
CT4	0.82**			
Colère		0.77**		
Frustration		0.78**		
Anxiété		0.62**		
Tristesse		0.73**		
Découragement		0.82**		
Culpabilité		0.43**		
Peur		0.56**		
CFI1			0.69**	
CFI2			0.79**	
CFI3			0.61**	
CFI4			0.84**	
CFI5			0.83**	
CR1				0.88**
CR2				0.82**
CR3				0.49**
CR4				0.74**

Notes. CT : Conflit lié à la tâche; EEN : Expérience d'émotions négatives; CFI : Confiance intragroupe; CR : Conflit relationnel; ** : $p < 0,01$.

Modèle structurel

Le modèle structurel initial (voir figure 5) a été testé dans un deuxième temps dans la série d'analyse retenue pour la présente thèse. Les résultats de la MÉS indiquent une bonne qualité d'ajustement pour ce modèle (CFI = 0.950, TLI = 0.943, RMSEA =

0.059 [IC 95% = 0.048 à 0.069], RMSR = 0.053). L'examen des indices de modification sous AMOS n'indique pas la nécessité de respécifier le présent modèle. De façon générale, les indices sont faibles et ne dépassent pas le seuil de 20. Les principaux indices de modifications suggèrent de faire corrélérer des termes d'erreur dans le modèle structurel. Ces modifications ne trouvent aucun soutien théorique et seront donc omises pour les présentes analyses (Arbuckle, 2013).

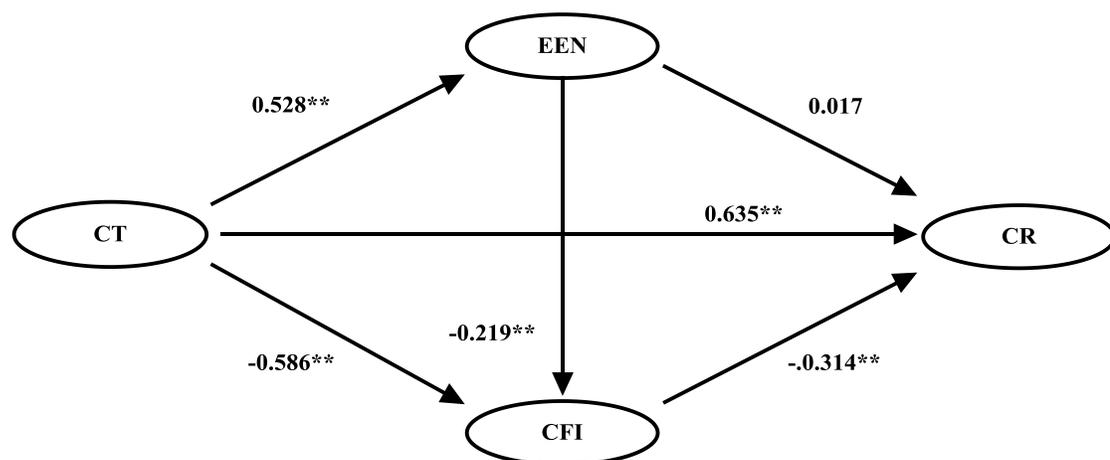


Figure 5. Résultats pour le modèle structurel initial.

Notes : Pour des raisons de clarté, seulement les variables latentes sont représentées dans cette figure. Les paramètres standardisés sont rapportés; CT : Conflit lié à la tâche; EEN : Expérience d'émotions négatives; CFI : Confiance intragroupe; CR : Conflit relationnel; ** : $p < 0,01$.

Test de modèles alternatifs.

Afin de contrevérifier des hypothèses concurrentes retrouvées dans la littérature (Ullman, 2006), trois modèles alternatifs ont été testés. Le choix d'un modèle par rapport à un autre peut se baser sur trois critères : 1) une augmentation du nombre de liens directs significatifs, 2) une augmentation de la variance expliquée pour chaque

variable et 3) une amélioration significative des indices de la qualité d'ajustement du modèle (Weston et al., 2006).

Comme l'indiquent certains travaux, les CR peuvent aussi parfois mener aux CT (voir par exemple, Choi et al., 2011), un premier modèle alternatif, le modèle inverse (voir figure 6) au modèle initial a aussi été testé. Les résultats de cette analyse indiquent une bonne qualité d'ajustement pour celui-ci également (CFI = 0.950, TLI = 0.943, RMSEA = 0.059 [IC 95% = 0.048 à 0.069], RMSR = 0.053).

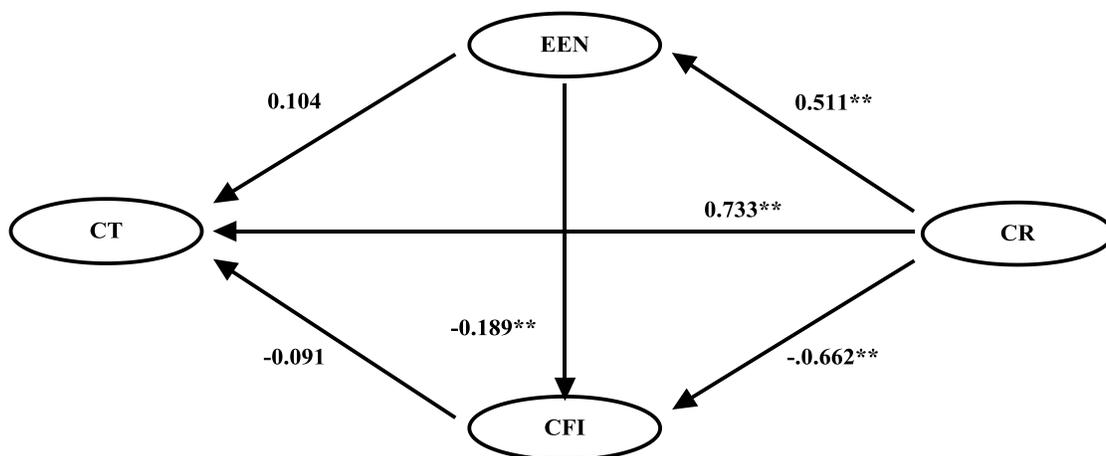


Figure 6. Modèle inverse.

Notes : Pour des raisons de clarté, seulement les variables latentes sont représentées dans cette figure. Les paramètres standardisés sont rapportés; * : $p < 0.05$, ** : $p < 0.01$.

Par contre, on retrouve moins de liens significatifs dans ce modèle inverse. L'examen des indices de modification sous AMOS n'indique pas la présence de modifications importantes à réaliser afin d'améliorer la qualité d'ajustement du modèle. Ces indices suggèrent également des contraintes de corrélations entre deux termes d'erreur. Ces

contraintes ne retrouvent pas non plus de support théorique et seront donc aussi omises. Puisque le modèle inverse a une qualité d'ajustement semblable au modèle initial, mais qu'il présente moins de liens significatifs, il a été laissé de côté.

Ensuite, certaines recherches ont suggéré que la confiance intragroupe serait un antécédent aux conflits (voir par exemple, Curseu et al., 2010). En ce sens, un deuxième modèle alternatif a été testé (voir Figure 7). Les résultats indiquent une bonne qualité d'ajustement pour celui-ci (CFI = 0.947, TLI = 0.939, RMSEA = 0.060 [IC 95% = 0.050 à 0.070], RMSR = 0.061).

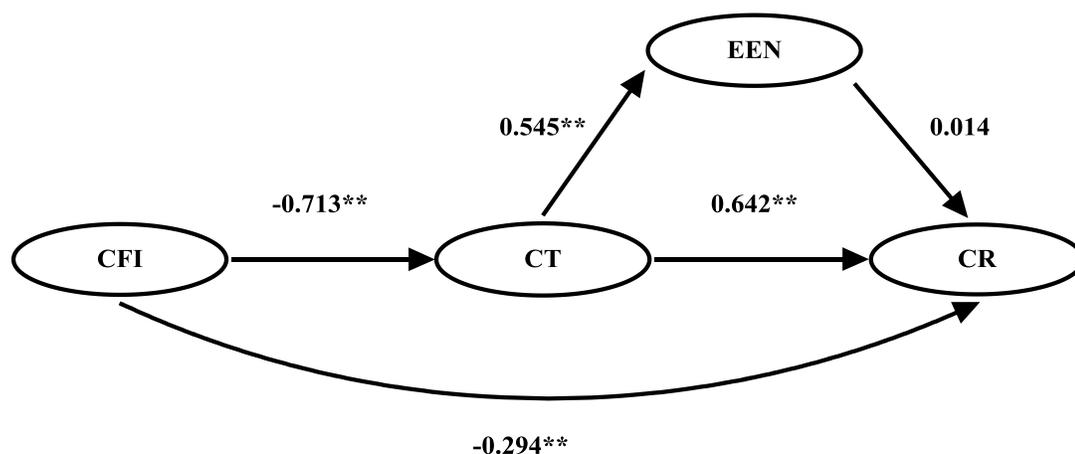


Figure 7. Modèle alternatif 2.

Notes : Pour des raisons de clarté, seulement les variables latentes sont représentées dans cette figure. Les paramètres standardisés sont rapportés; ** : $p < 0,01$.

La qualité d'ajustement est cependant légèrement inférieure à celle des deux premiers modèles testés. Tout comme les deux premiers modèles, l'examen des indices de modification sous AMOS n'apporte pas d'éclairage pertinent à la modification du modèle. Les indices suggèrent une fois de plus des contraintes de corrélation entre divers

termes d'erreur, toujours sans qu'un soutien théorique satisfaisant puisse soutenir ces suggestions.

Suite aux tests de modèles alternatifs, il est possible de conclure que ceux-ci n'apportent aucune amélioration comparativement au modèle spécifié initialement. Le comparatif (voir tableau 4) permet de voir que les deux modèles alternatifs testés ne permettent pas d'augmenter le nombre de liens directs significatifs. Ceux-ci voient d'ailleurs leur nombre diminuer. De plus, le pourcentage de variance n'est pas amélioré non plus. Finalement, les indices de qualité d'ajustement pour le modèle inverse sont égaux au modèle initial. La valeur des indices de qualité d'ajustement pour le modèle alternatif 2 diminue en comparaison au modèle initial. Ce premier modèle est donc, selon ces critères, le meilleur modèle parmi tous les modèles testés.

Une inspection plus approfondie du modèle initial nous révèle que tous les effets directs sont significatifs, excepté le lien entre l'expérience d'émotions négatives et les CR. Cette inspection permet de confirmer H1, qui stipule que les CT prédisent positivement les CR de sorte que plus le niveau de CT est élevé et plus le niveau de CR le sera également ($0.635, p < 0.01$). Ensuite, cette première analyse permet également d'infirmer H2 qui stipule que l'EEN est reliée positivement aux CR puisque l'effet direct entre l'expérience d'émotions négatives et les CR n'est pas significatif ($0.017, p > 0.05$). De plus, H3, qui stipule que la confiance intragroupe est liée négativement aux CR est confirmée ($-0.314, p < 0.01$).

Tableau 4
Comparatif des modèles testés

	Modèle initial	Modèle inverse	Modèle alternatif 2
Nombre de liens significatifs pour chaque modèle			
Nombre de liens directs significatifs	5	4	4
Nombre total de liens directs	6	6	5
Pourcentage de variance expliquée pour chaque modèle			
CT		74.5	50.9
EEN	27.7	26.1	29.7
CFI	52.7	60.2	
CR	78.1		78.1
Indices de qualité d'ajustement			
CFI	0.950	0.950	0.947
TLI	0.943	0.943	0.939
RMSR	0.053	0.053	0.061
RMSEA	0.059 [IC 95% = 0.048 à 0.069]	0.059 [IC 95% = 0.048 à 0.069]	0.060 [IC 95% = 0.050 to 0.070]

Note. CT : Conflit lié à la tâche; EEN : Expérience d'émotions négatives; CFI : Confiance intragroupe; CR : Conflit relationnel

Puisque l'effet direct entre l'EEN et les CR n'est pas significatif, un quatrième modèle a été spécifié. Dans celui-ci, l'effet direct entre l'EEN et les CR a été retiré (voir figure 8). Certaines études stipulent que les émotions sont une source d'information qui influence les processus de traitement de l'information qui eux influencent l'évolution des conflits. L'EEN n'influencerait pas directement l'évolution des CT en CR (Schwarz, 2001; Simons et al., 2000). L'absence de lien direct de l'EEN sur les CR, comme l'indiquent les résultats de la présente analyse, concorderait avec les résultats de ces études.

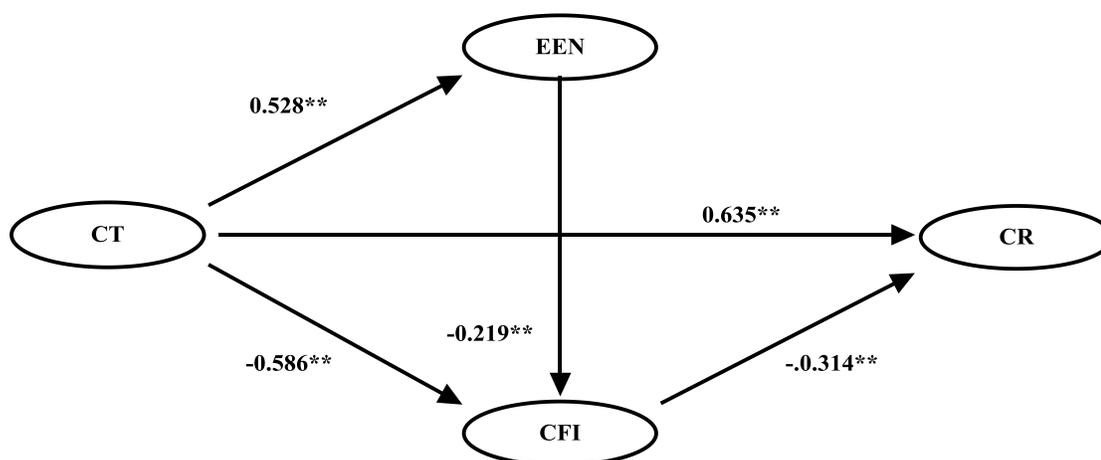


Figure 8. Modèle structurel final.

Notes : Pour des raisons de clarté, seulement les variables latentes sont représentées dans cette figure. Les paramètres standardisés sont rapportés; CT : Conflit lié à la tâche; EEN : Expérience d'émotions négatives; CFI : Confiance intragroupe; CR : Conflit relationnel; ** : $p < 0,01$.

Les analyses ont révélé que cette quatrième itération du modèle initial présente aussi une bonne qualité d'ajustement (CFI = 0,951, TLI = 0,943, RMSEA = 0,058 [IC 95% = 0,048 à 0,068], RMSR = 0,053). Les indices d'ajustement montrent que le retrait de l'effet direct entre l'expérience d'émotions négatives et les CR n'altère pas la qualité de l'ajustement du modèle. Cela confirme la supériorité de ce modèle sur le modèle initial, puisqu'il s'avère plus parcimonieux (Weston et al., 2006). Le présent modèle explique 27,8% de la variance totale pour l'expérience d'émotions négatives, 52,7% de la variance totale pour la confiance intragroupe et 78,1% de la variance totale pour les CR.

Effets de médiation

Le tableau 5 présente les résultats des calculs d'effets de médiation.

Tableau 5

Résultats de l'analyse cheminatoire

Patron de médiation				Paramètres standards			
VI	VM ₁	VM ₂	VD	β	ES	p	IC 95%
CT	CFI		CR	0.186	0.055	0.001	0.094 à 0.310
CT	EEN		CR	0.009	0.029	0.714	-0.044 à 0.072
CT	EEN		CFI	-0.079	0.033	0.005	-0.158 à -0.026
	EEN	CFI	CR	0.074	0.041	0.006	0.014 à 0.179
CT	EEN	CFI	CR	0.037	0.021	0.006	0.007 à 0.092

Notes. VI : Variable indépendante; VM₁ : Variable médiatrice 1; VM₂ : Variable médiatrice 2; VD : Variable dépendante; ES : Erreur standard; IC 95% : Intervalle de confiance de 95%; CT : Conflit lié à la tâche; CR : Conflit relationnel; EEN : Expérience d'émotions négatives; CFI : Confiance intragroupe.

Premièrement, les résultats permettent d'infirmer H4 qui stipule que la relation entre les CT et les CR est partiellement médiée par l'EEN. En effet, bien que l'effet direct entre les CT et l'EEN soit significatif, l'effet direct entre l'EEN et les CR est non-significatif (0.017, $p > 0.05$). Cela contrevient à la deuxième condition permettant de conclure à une médiation (MacKinnon et al., 2007). De plus, l'intervalle de confiance issu de la procédure de *bootstrapping* inclut la valeur zéro ($\beta = 0.009$ [IC à 95% = -0.044 à 0.072], $p = 0.714$), ce qui permet de conclure que l'effet de médiation n'est pas significatif (Preacher et al., 2004).

Deuxièmement, les résultats permettent de confirmer l'hypothèse H5 qui stipule que la relation entre les CT et les CR est partiellement médiée par la CFI. Les résultats

indiquent que la CFI est un médiateur partiel de la relation entre CT et CR. Tout d'abord, les effets directs entre CT et CFI et par après entre CFI et CR sont significatifs. Ensuite, l'intervalle de confiance de la procédure de *bootstrapping* pour la CFI dans la relation entre CT et CR est significatif et exclut la valeur zéro ($\beta = 0.186$ [IC à 95% = 0.094 à 0.310], $p < 0.001$). Finalement, lorsqu'on inclut la CFI dans la relation entre CT et CR, cette relation demeure significative. Cela permet de confirmer le rôle de médiateur partiel de la CFI.

Troisièmement, les résultats indiquent une médiation partielle par l'EEN dans la relation entre les CT et la CFI. Les effets directs entre les CT et l'EEN et ensuite entre l'EEN et la CFI sont significatifs. L'intervalle de confiance de la procédure de *bootstrapping* pour la CFI dans la relation entre l'EEN et les CR est significatif et n'inclut pas la valeur zéro ($\beta = -0.079$ [IC à 95% = -0.158 à -0.026], $p < 0.001$). Lorsqu'on inclut la l'EEN dans la relation entre les CT et la CFI, la relation entre les CT et la CFI demeure significative.

Quatrièmement, les résultats indiquent une médiation complète par la CFI dans la relation entre l'EEN et les CR. Les effets directs entre l'EEN et la CFI et ensuite entre la CFI et les CR sont significatifs. L'intervalle de confiance de la procédure de *bootstrapping* pour la CFI dans la relation entre l'EEN et les CR est significatif et n'inclut pas la valeur zéro ($\beta = 0.074$ [IC à 95% = 0.014 à 0.179], $p < 0.001$). Lorsqu'on

inclut la CFI dans la relation entre l'EEN et les CR, la relation entre l'EEN et les CR n'est pas significative.

Cinquièmement, les résultats permettent de confirmer H6 qui prévoit que les CT sont associés positivement à l'EEN, qui est ensuite reliée négativement à la CFI. Enfin, la diminution de la confiance est finalement liée positivement aux CR. Ces résultats confirment une double médiation par l'EEN et la CFI dans la relation entre CT et CR. Cette double médiation est partielle. Les effets directs entre les CT et l'EEN, entre l'EEN et la CFI et ensuite entre la CFI et les CR sont significatifs. L'intervalle de confiance de la procédure de *bootstrapping* pour l'EEN et la CFI dans la relation entre CT et CR est significatif et n'inclut pas la valeur zéro ($\beta = 0.037$ [IC à 95% = 0.007 à 0.092], $p < 0.001$). Lorsqu'on inclut l'EEN et la CFI dans la relation entre les CT et les CR, cette relation demeure significative.

Discussion

La présente thèse avait pour objectif d'approfondir la compréhension des relations qui existent entre les conflits liés à la tâche (CT) et les conflits relationnels (CR) en vérifiant le rôle médiateur de l'expérience d'émotions négatives (EEN) et de la confiance intragroupe (CFI). Plus spécifiquement, la présente thèse visait 1) à vérifier le rôle médiateur que peut jouer l'EEN dans la relation entre les CT et les CR, 2) à vérifier le rôle médiateur que peut jouer la CFI dans la relation entre les CT et les CR et 3) à examiner la double médiation de l'EEN et de la CFI dans la relation entre les CT et les CR. La présente discussion sera structurée de la façon suivante. Premièrement, les effets directs entre les diverses variables (CT, Expérience d'émotions négatives (EEN), Confiance intragroupe (CFI) et CR) seront examinés. Deuxièmement, les effets de médiation simples de l'EEN et de la CFI seront examinés. Troisièmement, les résultats de l'analyse de la double médiation de l'EEN et de la CFI seront discutés. Finalement, les implications pratiques, les limites de la présente thèse et des pistes de recherche futures seront présentées.

Effets directs des conflits liés à la tâche sur les conflits relationnels

Les résultats des analyses permettent de confirmer que les CT sont positivement associés avec les CR (H1). Plus spécifiquement, les résultats permettent d'affirmer que plus l'intensité des CT est élevée et plus l'intensité des CR le sera également. En ce sens, plus les divergences liées aux façons de faire et aux objectifs de travail dans une équipe sont présentes, plus les frictions associées aux valeurs, aux croyances ou à la personnalité le seront également. Ce résultat concorde avec plusieurs études, dont deux méta-analyses (De Dreu et al., 2003; De Wit et al., 2012; Jordan et al., 2004; Shaw et al., 2010; Yang et al., 2004). De façon générale, les désaccords et les divergences vécus dans un CT créent le risque pour celui-ci d'évoluer en CR. Les CT créent des tensions et génèrent des émotions négatives qui nuisent à la résolution du conflit. Les émotions découlant de désaccords liés au travail sont susceptibles d'agir sur la disposition des individus à résoudre les conflits (Xie et al., 2014). Les membres d'une équipe interprètent constamment les comportements de leurs collègues. Ils infèrent des intentions et évaluent la justesse et la légitimité de ceux-ci. Les divergences au sein d'un CT créent de l'ambiguïté ainsi que des possibilités de mésinterprétation entre les membres d'une équipe.

En situation d'ambiguïté, une personne aurait tendance à interpréter les comportements des autres selon les attentes qu'elle entretient personnellement à l'égard de ceux-ci. Dans un CT, la tension et les émotions négatives vécues créeraient cette

ambiguïté. Celles-ci pourraient biaiser négativement les intentions inférées à l'égard des autres et générer des possibilités de mésinterprétation. Si une personne perçoit négativement les intentions de ses collègues, elle aurait tendance à s'attendre à ce que ceux-ci agissent de façon hostile à son égard. Ce genre de situation pourrait ensuite créer un phénomène de prophétie auto-réalisatrice et ainsi favoriser l'évolution des CT en CR (Simons et al., 2000). La façon dont les membres d'une équipe agissent en lien avec leurs divergences façonne leur capacité de continuer à travailler ensemble en situation conflictuelle. La perception des divergences vécues dans une équipe influencerait le climat affectif, pivot de l'évolution d'un CT en CR. Une équipe ayant une orientation individualiste (i.e. utilisant plus fréquemment des stratégies d'évitement et de compétition) aurait tendance à être moins performante et à avoir un climat affectif négatif. À l'inverse, une équipe avec une orientation collectiviste (i.e. utilisant davantage de stratégies comportementales de collaboration et d'ouverture) aurait tendance à promouvoir la discussion sur les divergences. Cela diminuerait l'ambiguïté, réduisant ainsi les possibilités de mésinterprétation (DeChurch et al., 2013).

Effets directs entre l'expérience d'émotions négatives et les conflits relationnels

Les résultats de la présente thèse n'ont pas permis de confirmer H2 qui stipule que la fréquence de l'EEN est associée positivement à l'intensité des CR. En d'autres termes, il n'apparaît pas clair que de vivre des émotions négatives fréquemment soit associée des CR de plus grand intensité. Même si la matrice de corrélations calculée initialement indique qu'il y a une relation significative entre l'EEN et les CR, la relation

est non-significative lorsque l'ensemble des liens est calculé avec les analyses de modélisation par équations structurales (MÉS). Ces résultats obtenus sont en désaccord avec certaines études (Choi et al., 2011, Gamero et al., 2008). Selon celles-ci, les émotions négatives sont positivement associées aux conflits dans une équipe de travail. De plus, chaque membre d'une équipe influencerait continuellement les émotions, les jugements et les comportements de ses collègues. Cela constitue de la « contagion émotionnelle ». La contagion émotionnelle négative, entre autres, aurait un effet puissant sur les CR (Barsade, 2002). Ensuite, le niveau d'émotions négatives dans une équipe de travail a aussi été associé aux CR par Jordan et al., (2004). Dans leurs travaux, ces chercheurs ont étudié le rôle de l'intelligence émotionnelle sur les styles de gestion de conflit. Ils ont aussi observé que les équipes où les membres ont globalement un niveau faible d'intelligence émotionnelle vivent davantage d'émotions négatives. Ce haut niveau d'émotions est par la suite associé avec un plus haut niveau de CR.

D'un autre côté, certaines hypothèses explicatives à l'égard des présents résultats peuvent être amenées grâce à l'éclairage d'autres recherches récentes. Les émotions négatives ont surtout été considérées comme étant des répercussions aux conflits. Elles ont moins été considérées comme des mécanismes causaux ou des déclencheurs aux conflits (Nair, 2008). Certaines études indiquent plutôt que les émotions joueraient un rôle indirect dans l'évolution des conflits. Par exemple, Bell et al., (2005) ont trouvé qu'un climat émotionnel positif prédit l'utilisation de stratégies favorisant la gestion de conflits, telles l'accommodation, le compromis ou la collaboration. Ensuite, Liu et al.,

(2009) ont observé que les stratégies de gestion de conflit sont un déterminant dans l'évolution des conflits. Selon ces auteurs, il existerait des liens directs entre les stratégies de gestion de conflit et le niveau de CR. Par extension, le fait de ne relever aucun lien significatif entre l'EEN et les CR pourrait être expliqué par le fait qu'il existerait plutôt un lien indirect entre ces deux variables. Les liens entre les émotions et les stratégies de résolution de conflit puis le lien entre ces stratégies et les CR seraient un exemple d'un tel lien indirect.

D'autre part, de récentes recherches portant sur l'implication des émotions négatives en situation de conflit montrent des résultats partagés quant à l'effet des émotions négatives sur les CR. L'EEN, notamment l'expérience de la colère, amènerait les individus à rejeter l'information positive à propos des autres et à s'opposer à la réconciliation des conflits. Cela favoriserait ainsi l'émergence des CR. D'un autre côté, la colère serait également associée à une sensation de puissance, d'une disposition à prendre des risques et à la croyance de pouvoir « régler » une situation. Ces dispositions associées à la colère seraient notamment utiles dans la résolution d'un conflit et pourraient en freiner l'évolution (Halperin, 2011). De la même façon, l'expérience de la peur serait également associée à la fois à l'escalade et à la résolution d'un CR. La peur vise à faire diminuer la perception d'être menacé. Si un individu croit que la résolution d'un CR peut 1) satisfaire ses intérêts, notamment sa sécurité et 2) que cette résolution est moins risquée que de laisser évoluer le conflit, la peur pourrait motiver la résolution du CR (Halperin, 2014). Les effets à la fois positifs et négatifs des émotions négatives

complexifient le lien direct entre l'EEN et les CR. Cela pourrait expliquer pourquoi une association directe entre ces deux variables n'a pas été observée dans la présente thèse.

Effets directs entre les conflits relationnels et la confiance intragroupe

Les résultats de la présente thèse appuient H3 qui stipulait que la CFI serait associée négativement aux CR. De fait, les présents résultats appuient l'idée que plus le niveau de confiance est élevé dans une équipe de travail et plus l'intensité des CR, c'est-à-dire l'intensité des frictions associées aux valeurs, aux croyances ou à la personnalité dans une équipe, est faible. Ces résultats sont cohérents avec les résultats d'études antérieures (Curseu et al., 2010; Han & Harms, 2010). La CFI est reconnue comme étant la croyance que les collègues au sein d'une même équipe agiront selon des intentions bienfaisantes envers leurs coéquipiers. La CFI est associée à la coopération, les relations positives et les comportements prosociaux (Balliett & Van Lange, 2013; Hatzakis, 2009), des éléments envers lesquels les CR ne se voient pas associés (De Wit, 2012, Rispens et al., 2007). C'est d'ailleurs dans les groupes où le niveau de confiance est plus faible que l'on observe le plus haut niveau de CR (Curseu et al., 2010).

Le rôle médiateur de l'expérience d'émotions négatives dans la relation entre les conflits liés à la tâche et les conflits relationnels

L'hypothèse voulant que l'EEN joue un rôle de médiation partielle dans la relation entre les CT et CR (H4) n'a pu être confirmée par les résultats de la présente thèse. Le lien direct entre l'EEN et les CR est une condition essentielle à la médiation

(Rucker et al., 2011). Selon les présents résultats, il y a une absence de ce lien direct. Cela fait donc en sorte que l'hypothèse de médiation est infirmée. D'un côté, les présents résultats sont en désaccord avec l'étude de Yang et al. (2004). Celle-ci rapporte que l'association entre CT et CR est plus forte en présence d'émotions négatives. Par contre, cette recherche n'indique pas clairement le type de rôle joué par les émotions négatives dans cette association. Par exemple, cette étude n'indique pas si les émotions négatives sont un modérateur ou un médiateur dans la relation entre les CT et CR ou encore si elles sont plutôt associées indirectement aux conflits. D'un autre côté, les présents résultats sont en accord avec les travaux de Choi et al. (2011). Dans cette étude, l'hypothèse émise stipulait que l'EEN jouerait un rôle médiateur entre CT et CR. Tout comme dans la présente recherche, ce lien n'a pu être confirmé.

Bien qu'il soit largement reconnu que les CT engendrent des émotions négatives (Chen et al., 2012; Curseu et al., 2012), l'expérience de ces émotions ne semble pas être un élément explicatif de l'évolution des CT en CR. Selon Nair (2008), les émotions sont impliquées dans toutes les phases d'évolution d'un conflit. De plus, elles sont à la fois un antécédent au conflit ainsi qu'une conséquence. La présence englobante des émotions rendrait donc moins clair le rôle explicatif de l'EEN dans l'évolution des conflits.

Les résultats de diverses recherches récentes fournissent diverses pistes d'explication possibles quant au rôle des émotions négatives en situation de conflit. Premièrement, l'EEN faciliterait l'activation d'autres mécanismes cognitifs et

comportementaux favorisant l'évolution des CT en CR. C'est ce que stipule le modèle de l'affect en tant qu'information (*affect-as-information*) (Schwarz, 2001; Schwarz et al., 1983). Les émotions seraient une source d'information qui influence les processus de traitement de l'information et les processus attributionnels. Ceux-ci influenceraient ensuite l'évolution des conflits. Les émotions positives ne demanderaient pas à être expliquées, à moins d'être incohérentes avec la situation vécue. Les émotions négatives, quant à elles, requerraient une explication. Pour un individu, le fait de tenter d'expliquer ses émotions négatives créerait un terrain favorable aux mésattributions.

L'EEN favoriserait les mésattributions puisque les émotions négatives amèneraient les personnes à expliquer les conflits qu'ils vivent sur la base d'informations erronées. De façon générale, il serait difficile pour la plupart des personnes d'identifier avec précision la réelle source de leurs émotions négatives, c'est-à-dire ce qui a réellement engendré leurs émotions négatives. En risquant ainsi de faire erreur dans l'identification de la source de ses émotions, une personne risquerait par conséquent de baser tout le travail attributionnel sur de l'information erronée. Cela augmenterait ainsi le risque d'erreurs d'attributions (Schwarz, 2001). Par exemple, dans un groupe de travail, la critique des idées est fréquente. Une personne recevant une critique de la part d'un collègue aurait généralement tendance à percevoir celle-ci comme une expérience déplaisante qui engendrerait des émotions négatives (Gamero et al., 2008). Ensuite, de par cet état affectif négatif, la personne critiquée chercherait à comprendre « pourquoi » son collègue lui adresse cette critique. Le contenu de la

critique, le « quoi », serait peu important. La personne critiquée s'attarderait donc davantage à tenter de comprendre l'intention de son collègue plutôt qu'à porter attention au contenu de la critique (Rabinovich & Morton, 2010). La critique étant associée à l'hostilité (Fogler, Tompson, Steketee & Hofmann, 2007), la personne critiquée aurait davantage tendance à attribuer des intentions négatives à son collègue. Les réponses comportementales à la critique auraient donc également tendance à être négatives. Le présent exemple illustre la tendance des individus à baser leurs réactions comportementales sur la mauvaise source. En principe, une réaction adaptée à la critique devrait être basée sur le contenu de cette critique. Elle ne devrait pas être basée sur l'interprétation de l'intention du collègue émettant celle-ci. Il est difficile pour une personne de réellement connaître l'intention d'un collègue lui adressant une critique (Rabinovich et al., 2010). Cela pourrait augmenter le risque pour cette personne de baser ses attributions sur de l'information erronée pouvant ainsi aggraver une situation conflictuelle.

Deuxièmement, Halperin & Schwarz (2010) affirment qu'un conflit est une « histoire » où quatre éléments seraient parties prenantes : 1) les comportements, 2) le jugement cognitif (*cognitive appraisal*), 3) les émotions ainsi que 4) l'intention ou la disposition comportementale (*emotional goal or action tendency*). Selon les auteurs, un comportement observé serait soumis au jugement. Ce jugement permettrait à l'individu de donner une signification à ce qu'il vit. Ensuite, ce jugement déclencherait les émotions. Celles-ci engendreraient diverses dispositions comportementales, sous-

tendues par une intention. De ces dispositions naîtraient de nouvelles actions. Et le cycle se répéterait afin de bâtir une « histoire conflictuelle ». Ce cycle soutient la nature dynamique des conflits et implique que les émotions ne sont pas les seules à être impliquées dans l'évolution de « l'histoire conflictuelle ».

Les deux pistes précédentes mettent en lumière deux possibles explications de l'évolution des conflits. Chaque explication inclut à la fois 1) une composante cognitive, soit les attributions ou le jugement cognitif, et 2) une composante émotionnelle. D'une part, Halperin (2011) indique que la composante cognitive précède la composante émotionnelle dans l'évolution des conflits. D'autre part, Schwarz (2001) indique que la composante émotionnelle précède la composante cognitive. Ces deux recherches illustrent un exemple du dilemme à savoir si la raison précède les émotions ou vice-versa dans l'explication de l'évolution d'un conflit. Ce dilemme porte à approfondir les rôles des composantes cognitives et émotionnelles dans l'évolution des conflits. En outre, ces deux composantes s'influenceraient intimement, ce qui pourrait expliquer l'absence d'un lien de médiation simple par l'EEN dans l'évolution des CT en CR.

Le rôle médiateur de la confiance intragroupe dans la relation entre les conflits liés à la tâche et les conflits relationnels

Les résultats de la présente thèse appuient l'hypothèse qui stipule que la CFI joue un rôle de médiation partielle dans la relation entre CT et CR (H5). Les présents résultats indiquent que l'évolution des conflits est partiellement médiée par la CFI. Les

CT diminuent le niveau de CFI. L'affaiblissement de celle-ci est ensuite positivement relié aux CR. Autrement dit, l'affaiblissement de la CFI par les CT faciliterait l'évolution des conflits.

Ces résultats sont cohérents avec les travaux de Curseu et al., (2010), Jehn, Greer, Levine & Szulanski, (2008) ainsi que Rispens et al., (2007). Les personnes évoluant dans une situation de conflit perçoivent davantage de transformations au niveau du climat de confiance au sein de leur équipe. Celui-ci aurait davantage tendance à se transformer en un climat de méfiance en comparaison avec des personnes ne vivant pas de conflits dans leur équipe de travail (Schul, Bernstein & Mayo, 2004). Les divergences et désaccords vécus au fil du temps dans un CT porteraient atteinte à la CFI existante plus le conflit s'intensifie. La CFI implique qu'une première partie s'attende à ce qu'une deuxième partie agisse envers elle selon des intentions positives (Mayer et al., 1995). En ce sens, devant la répétition et l'intensification des comportements conflictuels, les parties questionneraient davantage les intentions de l'autre. Celles-ci deviendraient ambiguës suite à de multiples manifestations conflictuelles (Poster & Mussweiler, 2013). Un contexte caractérisé par l'ambiguïté impliquerait pour un individu de devoir considérer simultanément différentes significations et scénarios pour les événements qu'il vit. En ce sens, plus le nombre de scénarios augmente, plus le risque de voir ceux-ci être erronés s'accroît (Schul, et al., 2004). Cela augmenterait le risque pour un individu de faire des erreurs d'attributions. De par un contexte ambigu, les individus augmenteraient le risque d'interpréter les divergences vécues comme des comportements

mal intentionnés à leur égard. La mésinterprétation des comportements vécus dans le CT éroderait peu à peu la confiance et alimenterait ainsi le climat de méfiance (Jehn et al., 2008). Un tel climat créerait notamment un contexte favorable à de nouvelles mésattributions et à l'évolution des conflits.

L'ambiguïté pousserait aussi un individu à utiliser des stratégies de traitement de l'information non-routinières et à expliquer les causes des événements. Ce serait le contraire dans un environnement sans CT où la confiance règne. D'ailleurs, lorsque le niveau de CFI est élevé, les stratégies de traitement de l'information ont tendance à être routinières. (Poster et al., 2013). La tendance à expliquer les comportements conflictuels contribuerait de multiples façons à l'évolution des conflits. Une personne qui tente d'expliquer les comportements conflictuels qu'elle observe poursuivrait deux objectifs : 1) contrôler ses interactions sociales et son travail et 2) tenter de mieux s'adapter à l'environnement et aux individus (Hatzakis, 2009). Par contre, il a été observé qu'une tendance marquée pour un individu de tenter de contrôler son environnement et ses collègues est associée à un climat de méfiance (Kramer, 1999) et donc aux conflits.

Les résultats obtenus dans la présente thèse sont complémentaires avec les résultats d'études récentes. Plusieurs études (voir par exemple Simons et al., 2000; Choi et al., 2011; De Wit et al., 2012) ont montré que la confiance joue un rôle de modération dans la relation entre CT et CR. Les présents résultats montrent que la CFI joue également un rôle médiateur. Puisque la CFI pourrait être considérée à la fois comme un

médiateur, un modérateur ou un antécédent aux conflits (Curseu et al., 2010), cela impliquerait que celle-ci joue un rôle global dans l'évolution des conflits. Cela ferait de la confiance un facteur essentiel à considérer dans la gestion des conflits en milieu de travail. En ce sens, il est reconnu que la présence de confiance au sein d'une équipe de travail peut atténuer les impacts négatifs des conflits et favoriser une résolution davantage positive de ceux-ci (Simons et al., 2000).

Le rôle médiateur de l'expérience d'émotions négatives sur la confiance intragroupe

Les résultats de la présente étude montrent que l'EEN ne joue pas un rôle de médiation dans l'évolution des CT en CR. Par contre, les résultats indiquent que l'EEN joue un rôle de médiation partielle dans la relation entre les CT et la CFI. Ce résultat représente un premier pas afin d'appuyer la double médiation stipulée dans l'hypothèse 6. Cette dernière soutient l'idée que les CT sont associés positivement à l'EEN, qui est reliée négativement à la CFI pour que finalement, la diminution de la CFI soit liée positivement aux conflits relationnels.

Ce résultat concorde avec des études précédentes (voir par exemple Chen et al., 2012) et appuie l'idée que la confiance a une base émotionnelle. Tout d'abord, il apparaît bien appuyé que les CT engendrent des émotions négatives (Curseu et al., 2012; De Wit et al., 2012; Jehn, 1995). Les désaccords et divergences vécues dans un CT seraient exigeants. Par exemple, vivre des désaccords régulièrement, se faire contredire

de façon répétitive ou devoir lutter pour faire valoir une méthode de travail ou une idée peut être très demandant au niveau des ressources personnelles. Les divergences vécues dans un CT seraient notamment perçues comme des obstacles à des objectifs ou à l'atteinte d'intérêts personnels. Ces obstacles engendreraient notamment des émotions telles la colère, la frustration, la tristesse ou le découragement.

Les émotions vécues façonnent l'instauration de la confiance entre deux ou plusieurs personnes. L'expérience d'émotions positives favorise la construction d'une relation de confiance alors que l'EEN a l'effet contraire (Dunn al., 2005; Jones et al., 1998; Lee, Stajkovic & Cho, 2011). Les émotions vécues en situations conflictuelles n'y font pas exception. Les émotions sont utilisées comme une source d'information pour juger d'une situation. En plus de cela, les individus entretiendraient des croyances concernant le niveau de confiance qu'ils peuvent allouer à une autre personne, dépendamment des émotions qu'ils ressentent. Par exemple, un individu croirait qu'il peut davantage faire confiance à un collègue envers qui il est émotionnellement neutre qu'envers un collègue vis-à-vis duquel il est en colère. De plus, les individus entretiendraient des croyances différentes dépendamment des émotions qu'ils vivent. Par exemple, la colère et la culpabilité auraient des effets différents sur le niveau de confiance qu'un individu croit qu'il peut allouer à un autre. Un individu en colère croirait qu'il ne peut réellement faire confiance à un autre. En comparaison, un individu vivant de la culpabilité aurait au contraire tendance à croire qu'il peut davantage faire confiance aux autres. Cela indique que des réactions comportementales spécifiques

seraient associées pour chaque émotion vécue en lien avec la confiance. De plus, cela indiquerait que les réactions liées aux émotions négatives n'ont pas nécessairement un effet négatif sur la confiance. Certaines émotions négatives pourraient générer une disposition à faire confiance. Cela dit, l'EEN demeure globalement associée négativement à la confiance (Kausel & Connolly, 2014).

De par la compréhension plus approfondie de l'effet de l'EEN sur la confiance, Kausel et al., (2014) tirent deux pistes pouvant expliquer le rôle médiateur de l'EEN dans la relation entre CT et CFI. Premièrement, même si les croyances associées à chaque émotion semblent spécifiques, elles ne constitueraient pas nécessairement un bon guide comportemental. Par exemple, ce n'est pas parce que deux individus sont en colère l'un contre l'autre qu'ils ne peuvent pas se faire confiance. L'EEN nuirait à l'évaluation du niveau de confiance qu'un individu peut réellement allouer à ses collègues en situation de CT. Cette mauvaise évaluation mènerait à des comportements plus ou moins adaptés à la situation. Ce seraient alors ces comportements qui engendreraient des effets négatifs sur la CFI. Ce serait de cette façon que les émotions négatives viendraient alimenter l'effet négatif des CT sur la CFI. Deuxièmement, les individus qui réagissent fortement de façon émotionnelle aux CT risquent d'être perçus comme trop instables ou comme étant peu fiables. Ces individus ne seraient alors pas perçus comme étant dignes de confiance par leurs collègues (Kausel et al., 2014).

Le rôle médiateur de l'EEN dans la relation entre CT et CFI serait également cohérent avec l'idée que l'EEN n'est pas un facteur influençant directement l'évolution des conflits. L'EEN serait plutôt un facteur favorisant la mise en place d'un contexte permettant aux processus expliquant l'évolution des CT en CR de prendre leur cours. Le rôle médiateur de l'EEN dans la relation entre les CT et la CFI impliquerait une fois de plus l'idée que l'EEN est un facteur incontournable, mais jouant un rôle indirect dans l'évolution des conflits.

La double médiation de l'expérience d'émotions négatives et de la confiance intragroupe dans l'évolution des conflits

Les résultats de la présente thèse appuient l'hypothèse (H6) qui stipule que les CT sont associés positivement à l'EEN, qui est reliée négativement à la CFI pour que finalement, la diminution de celle-ci soit liée positivement aux conflits relationnels. Le patron de relations stipulé hypothétiquement a été retrouvé dans les résultats. Ces résultats sont supportés par l'interprétation des différents effets directs et de médiation discutés précédemment.

Premièrement, il est reconnu que les CT engendrent des émotions négatives (De Wit et al., 2012; Chen et al., 2012). Deuxièmement, les émotions sont des éléments centraux au renforcement de la confiance. Les émotions positives renforcent celle-ci. À l'inverse, l'EEN nuit à la CFI (Dunn et al., 2005; Lee et al., 2011). Bien que certaines émotions négatives puissent affecter positivement le niveau de CFI, celles-ci auraient

globalement un effet négatif sur la confiance (Kausel et al., 2014). L'EEN augmenterait le risque de mésattribution des comportements et intentions d'autres personnes (Schwarz, 2001). L'interprétation des intentions étant à la base de la confiance (Mayer et al., 1995), une mauvaise interprétation de celles-ci nuirait au maintien de la CFI. De plus, chaque émotion négative serait associée à une croyance spécifique dans la possibilité de faire confiance aux autres. Cependant, la capacité d'une personne à bien évaluer à quel point elle peut faire confiance à d'autres lorsqu'elle ressent des émotions négatives est généralement faible. Cela mènerait à des comportements qui aggraveraient l'effet de l'EEN sur la confiance (Kausel et al., 2014).

Troisièmement, le niveau de confiance ainsi diminué par l'EEN constituerait un signal pour une personne. Celui-ci impliquerait que les intentions ou les actions d'autres individus ne sont pas nécessairement bienveillantes à son égard. Dans une équipe où la CFI est élevée, un membre de l'équipe assumerait facilement que ses collègues entretiennent des intentions positives envers lui. À l'inverse, lorsque cette confiance se brise, il serait de moins en moins possible pour celui-ci de prendre pour acquis que les autres entretiennent des intentions positives à son égard (Hatzakis, 2009). Cela instaurerait une ambiguïté dans l'interprétation des intentions et actions des collègues. Pour contrôler cette ambiguïté, une personne aurait alors tendance à anticiper plusieurs scénarios pour expliquer la situation. Plus le nombre de scénarios augmenterait et plus un grand nombre de ceux-ci risque d'être erroné. Plus le nombre de scénarios erroné augmente et plus ceux-ci risquent de comporter des erreurs d'interprétation. Celles-ci

nourrirait donc le conflit et, avec répétition des comportements conflictuels, changeraient le focus du conflit des tâches vers un niveau plus personnel (Poster et al., 2013). De plus, l'ambiguïté créerait également un climat de méfiance. La méfiance est associée au contrôle, à l'hypocrisie et à la mauvaise communication, toutes des dispositions comportementales étant associées à l'aggravation des CR (Hatzakis, 2009). Finalement, une personne méfiante envers une autre aurait tendance à rechercher de l'information incongrue avec celle apportée par un collègue indigne de confiance. Cela créerait davantage de divergences entre les parties impliquées dans un conflit et attiserait celui-ci (Schul et al., 2004). L'identification d'un tel patron de médiation constitue l'un des aspects les plus novateurs de la présente thèse.

Limites de l'étude

La présente étude comporte certaines limites dont il est nécessaire de tenir compte dans l'interprétation et la généralisation des présents résultats. Premièrement, la présente thèse utilise un plan corrélationnel transversal et est de nature non-expérimentale. Cela implique qu'il n'est pas possible de tirer de conclusions impliquant la causalité des liens unissant les variables à l'étude. Même si la méthode d'analyse utilisée, la modélisation par équations structurales (MÉS), peut laisser croire à des liens de causalité, il n'est pas possible pour autant de conclure que de tels liens existent. Pour établir des liens de causalité, il faut pouvoir s'assurer que la variable indépendante (VI) est antérieure à la variable dépendante (VD). L'identification de la cause et l'effet est donc essentielle. De plus, il faut s'assurer qu'aucune autre variable ne puisse être la

cause de VI et VD. Les analyses par MÉS ne permettent pas de remplir ces conditions et donc ne permettent pas de tirer de conclusions quant à la causalité (Sobel, 1996). Aussi, le fait que les variables ont été mesurées à un seul moment dans le temps ne permet pas de tirer de conclusions quant à la causalité du modèle étudié. D'ailleurs, les conflits, les émotions négatives et la confiance sont des construits reconnus pour évoluer dans le temps. Il serait donc important de prendre en compte cette particularité des variables dans des recherches futures. Cela permettrait d'élaborer un devis de recherche considérant la nature dynamique des phénomènes à l'étude (De Dreu, 2003; Kausel et al., 2014; Nair, 2008).

Deuxièmement, les mesures ont été réalisées uniquement avec des questionnaires auto-rapportés. Ce type de mesure est plus susceptible aux biais personnels tels les biais de désirabilité sociale. De plus, dans le contexte de la présente étude, le fait de mesurer les variables à un seul moment a apporté une contrainte supplémentaire. De par la nature évolutive des conflits, il a été demandé aux participants de se rappeler certains comportements sur une période d'un mois. Cela pourrait induire des biais supplémentaires, car il est possible que les participants ne puissent pas se remémorer avec justesse leurs comportements sur une aussi longue période. Un devis de recherche mesurant les variables de la présente étude à plusieurs reprises dans le temps pourrait pallier à cette limite. Avec un tel devis, il serait possible de demander aux participants d'évaluer leurs comportements en temps réel. Il ne serait plus nécessaire de leur demander de se rappeler ceux-ci sur une période d'un mois. Ensuite, l'utilisation d'une

seule source d'évaluation peut introduire le biais d'effet de variances partagées. Cela a pour effet de surestimer les relations observées entre les variables (Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff, 2012). Par contre, la présente étude risque moins d'être affectée par un tel biais. L'utilisation de plusieurs prédicteurs par variable latente permet une meilleure estimation des effets uniques de la part de variance associée à chaque variable (Siemsen, Roth & Oliveira, 2010).

Troisièmement, l'EEN a été mesurée comme un seul construit dans la présente recherche. Tel que montré dans les études de Kausel et al., (2014) et Halperin (2011), les émotions négatives engendrent des effets différents sur les conflits dépendamment de leur nature et impliquent des croyances différentes quant à la capacité pour une personne de faire confiance à une autre. Ces effets distincts impliqueraient qu'il est plus ou moins approprié de mesurer l'EEN comme un construit unique. La mesure de l'EEN comme un seul construit pourrait avoir comme impact de dissimuler les effets propres à chaque émotion négative sur les autres variables du modèle à l'étude. Les présents résultats montrent que l'EEN est globalement associée négativement à la CFI. Par contre, l'exploration des effets propres à chaque émotion négative incluse dans le construit global d'EEN aurait peut-être révélé un patron de corrélations différent.

Finalement, cette étude a été réalisée dans un contexte organisationnel particulier, soit celui du CHU de Québec. Chaque organisation possède, notamment, sa culture et ses caractéristiques propres. Il importe donc d'user de prudence dans la généralisation des

présents résultats à d'autres milieux. De plus, les participants à la présente étude représentent une faible proportion des employés du CHU de Québec. Aussi, peu d'informations sociodémographiques ont été recueillies sur les participants. La décision de ne pas identifier le site de provenance des participants, leur titre d'emploi, leur nombre d'années d'ancienneté ou leur âge, pour ne citer que quelques exemples, a été basée sur l'exigence du comité d'éthique de la recherche (CÉR) du CHU de Québec. Le CÉR du CHU de Québec exigeait un maximum de confidentialité et d'anonymat pour les participants. Celui-ci suggérait donc d'identifier uniquement les participants de par leur sexe et de par le regroupement de directions auquel ils étaient affiliés, conformément à la structure organisationnelle du CHU de Québec. Il est par conséquent important d'être prudent en ce qui concerne la généralisation des résultats au sein même de l'organisation où la présente étude a été menée. Ensuite, le CHU de Québec comprend cinq hôpitaux, un regroupement d'organisations relativement jeune puisqu'il est issu d'une fusion réalisée il y a un peu plus de deux ans. L'instauration d'une culture commune suite à une fusion peut prendre de nombreuses années (Harris, 2010). Sous un angle culturel, le CHU de Québec peut être davantage considéré comme un regroupement de plusieurs organisations et moins comme une organisation possédant une culture uniforme. Cela appuie davantage la prudence recommandée quant à la généralisation des résultats. Pour pallier à ces problématiques, il serait pertinent de répliquer la présente étude dans d'autres organisations, voire même dans la même organisation compte tenu du contexte particulier de celle-ci.

Pistes de recherche futures

Les limites de la présente thèse ainsi que l'éclairage d'autres études permettent de mettre en lumière de multiples pistes de recherche futures. Premièrement, les mésattributions semblent jouer un rôle majeur dans l'évolution des conflits (Simons et al., 2000). Par contre, aucune étude ne semble avoir mis en lien le domaine des conflits et les styles attributionnels. Les styles attributionnels jouent notamment sur les dimensions de locus de contrôle interne-externe, le niveau de contrôlabilité des événements, le degré d'intentionnalité perçu et le niveau de stabilité perçu des causes du conflit (Hatzakis, 2009). Deux personnes avec deux styles attributionnels peuvent en arriver à deux conclusions entièrement différentes quant à l'explication d'un événement. L'explication individuelle de l'intention des autres et des événements survenant dans un conflit est centrale à l'évolution de ce dernier. Il serait donc utile de vérifier le rôle respectif des divers styles attributionnels dans l'évolution d'un conflit. Cela permettrait d'explorer plus en profondeur le rôle d'un facteur important dans l'évolution des conflits et permettrait de développer des pistes afin d'intervenir de façon plus personnalisée avec les individus impliqués dans des conflits.

Deuxièmement, la confiance peut être considérée à la fois comme un modérateur, un médiateur ou un antécédent à la relation entre CT et CR. La CFI est généralement vue comme un facteur de protection fondamental dans une situation de conflit. Elle est

également associée à la coopération, l'engagement, la satisfaction (Balliet et al., 2010) ainsi qu'un climat affectif positif (Dunn et al., 2005). Si la confiance peut à la fois être affaiblie par les conflits et prévenir leur évolution, des facteurs externes à celles-ci doivent nécessairement être en jeu afin d'expliquer cette dualité. En ce sens, l'ouverture à la communication, par exemple, jouerait un rôle important (Jehn et al., 2008). Un groupe dont les membres sentent qu'ils peuvent communiquer ouvertement et débattre sur des désaccords en lien avec leurs tâches aurait possiblement plus de chances de voir la CFI demeurer intacte en situation de CT. En ce sens, un groupe qui croit qu'il est permis d'être en désaccord favorise le maintien de sa CFI. D'autres facteurs et mécanismes influençant la CFI mériteraient donc d'être explorés. La préservation de celle-ci dans un conflit apparaît essentielle puisque la CFI semble constituer une pierre angulaire de l'évolution des conflits. Une meilleure connaissance de facteurs influençant la CFI et de leurs rôles serait utile. Cela permettrait aux intervenants en ressources humaines ou aux gestionnaires d'équipe de mieux prévenir les conflits. La CFI se bâtit au fil du temps et nécessite des efforts quotidiens. Une meilleure connaissance des mécanismes influençant celle-ci permettrait donc d'en cibler les déterminants. La connaissance de ces déterminants permettrait une action davantage consciente sur la CFI au quotidien et pourrait favoriser une augmentation de l'effet protecteur de celle-ci.

Troisièmement, une étude utilisant une approche longitudinale serait utile puisque les construits mesurés dans la présente thèse sont de nature évolutive. Cela permettrait de mesurer de façon plus dynamique comment les conflits et les variables

associées s'influencent au fil du temps. Cela représenterait aussi une opportunité de se rapprocher d'une compréhension causale de l'évolution des conflits. De plus, il serait intéressant d'introduire des méthodes de mesures plus variées en plus de questionnaires auto-rapportés. En ce sens, des observations systématiques ou encore des entrevues individuelles ou groupales représentent des exemples de méthodes qui permettraient d'obtenir un portrait plus juste des relations à l'étude.

Enfin, différentes émotions négatives engendreraient différents effets sur le lien entre les CT et la CFI et sur le lien entre CT et CR. Habituellement, il a été considéré que l'EEN diminuait le niveau de confiance entre deux ou plusieurs individus (Dunn et al., 2005). Ce ne seraient pourtant pas toutes les émotions négatives qui sont associées négativement à la CFI. Par exemple, la culpabilité serait une émotion négative réparatrice et pourrait engendrer des effets différents d'autres émotions négatives telles la colère ou la frustration qui sont davantage caractérisées par l'agressivité. Par exemple, la colère est associée à la croyance pour un individu que celui-ci ne peut faire confiance à un autre (Kausel et al., 2014). À l'inverse, un premier individu ressentant de la culpabilité à l'égard d'un second aurait au contraire davantage tendance à accorder sa confiance à ce deuxième (Chen et al., 2012; Kausel et al., 2014). De même que pour la confiance, chaque émotion négative aurait des effets différents sur l'évolution et la résolution des conflits (Halperin, 2014; Halperin, 2011). Les résultats de ces recherches récentes impliqueraient que bien qu'il y ait tout un éventail d'émotions, celles-ci n'auraient pas nécessairement avantage à être regroupées sous l'étiquette « positif » ou

« négatif » afin de bien comprendre leur rôle. La recherche sur les émotions en situation de conflit pourrait bénéficier d'une classification différente de celles-ci afin d'être en mesure de mieux distinguer les effets de chacune d'entre elles sur l'évolution des conflits. Pour une recherche future, une classification différente pourrait être utilisée dans l'étude des émotions en contexte de conflit (voir par exemple la classification de Bell et al., 2005), telle que serait la tendance actuelle dans la recherche en psychologie (Halperin et al., 2010). Il serait également pertinent d'inclure à la fois les émotions positives et négatives dans de futures recherches sur les conflits. Pour réaliser cela, il serait important d'utiliser des instruments de mesure où chaque émotion représente une variable latente déclinée en quelques indicateurs afin de maximiser la validité des résultats. L'étude plus en profondeur des émotions permettrait de mieux comprendre les dynamiques conflictuelles et d'alimenter les pistes d'interventions en gestion de conflit. Cela permettrait un meilleur diagnostic des émotions en jeu dans les conflits et des effets de celles-ci sur l'évolution des conflits. L'inclusion d'émotions positives dans l'étude des conflits permettrait aussi de faire ressortir le côté positif des conflits qui peut avoir tendance à être oublié.

Implications pratiques

La présente thèse contribue à l'exploration du rôle de la CFI dans l'évolution d'un conflit en montrant que celle-ci joue un rôle de médiation dans la relation entre CT et CR, en plus de pouvoir jouer un rôle de modération tel qu'étudié dans diverses recherches (voir par exemple, Choi et al., 2011; De Wit et al., 2012; Simons et al.,

2000). Les résultats confirment que la CFI joue un rôle fondamental dans un contexte de conflit (Balliet et al., 2013; Han et al., 2010; Kramer et Lewicki, 2010). La CFI est reconnue comme un facteur protecteur dans un contexte de conflit (Simons et al., 2000). Les présents résultats indiquent que les CT peuvent nuire à la CFI. Étant donné le rôle protecteur de celle-ci, il apparaît essentiel de la préserver afin d'éviter l'escalade des conflits. Cela implique qu'il est important de reconnaître rapidement les signes précurseurs d'un conflit afin de désamorcer les CT avant qu'ils soient trop intenses et nuisent à la CFI. D'ailleurs, une fois celle-ci perdue, il apparaît difficile de la rebâtir (Han et al., 2010; Kim, Dirks, Cooper & Ferrin, 2006). Les gestionnaires des équipes de travail, notamment, ont un rôle crucial à jouer dans la reconnaissance des signes d'un conflit. En ce sens, ceux-ci ont avantage à être présents auprès de leurs équipes au quotidien pour détecter la présence de conflits. De plus, ils ont avantage à être formés et encadrés pour mieux reconnaître les signes d'un conflit et identifier des pistes d'actions rapides à utiliser afin de les désamorcer (Patterson, 2010).

Les présents résultats soutiennent l'idée que la prévention de la détérioration de la confiance est une piste facilitante dans la gestion des conflits. La confiance repose sur la perception favorable qu'a une personne des intentions d'une autre à son égard. En ce sens, la confiance peut être préservée par la clarification des attributions que les personnes impliquées dans un conflit entretiennent les unes envers les autres. Des explications franches entre les personnes impliquées dans le conflit sont utiles pour clarifier les attributions. Par exemple, les individus impliqués peuvent décrire les uns

aux autres leur perception du cours des événements ayant mené au conflit en présence d'une tierce partie neutre (Halperin et al., 2010). De plus, chaque personne impliquée pourra expliquer aux autres les conséquences que les comportements de ceux-ci ont eu sur eux et sur les clients qu'ils desservent. Dans ces explications, la tierce partie pourra notamment mettre l'accent sur les éléments communs, encourager l'expression des émotions ou reformuler les propos de sorte que les discussions restent axées sur la description des événements et l'explication des conséquences (Jameson, Sohan & Hodge, 2014).

La confiance peut également être préservée par la création de conditions conduisant au développement ou au maintien d'attentes positives envers les intentions des membres d'une équipe. L'adéquation des explications lorsque la confiance est en jeu est cruciale dans la réparation ou le maintien de celle-ci. (Kramer et al., 2010). Des échanges constructifs concernant les attributions permettent de dénouer l'ambiguïté que les CT peuvent engendrer dans la perception des personnes impliquées dans ceux-ci (Poster et al., 2013). La présentation d'excuses s'avère également très importante dans la résolution d'un conflit. Elles favorisent le maintien de la confiance ainsi que la régulation des émotions négatives. Afin d'engendrer ces effets positifs, les excuses doivent remplir certaines conditions (Kramer et al., 2010). Premièrement, elles doivent être sincères. Deuxièmement, elles doivent être faites le plus rapidement possible après un bris de confiance. Troisièmement, elles sont aussi plus efficaces quand la personne qui s'excuse prend sa part de responsabilité dans le bris de confiance et propose une

action réparatrice. D'ailleurs, les actions réparatrices sont un aspect particulièrement important des excuses. Ces actions seraient encore plus efficaces si toutes les parties impliquées dans un conflit les définissent dans un effort commun. Finalement, les excuses sont d'autant plus efficaces lorsque la relation interpersonnelle est bonne et lorsque le bris de confiance est perçu comme un événement isolé et non pas répétitif (Kramer et al., 2010). Cela appuie l'importance d'évaluer efficacement et d'agir rapidement lorsqu'un CT est naissant.

Tout comme il apparaît important de prévenir l'effet négatif des CT sur la CFI, les présents résultats montrent qu'il en est de même pour les effets négatifs de l'EEN sur la CFI. En outre, la régulation des émotions apparaît comme une stratégie de choix dans une perspective de prévention. Diverses stratégies de gestion des émotions peuvent alors être utilisées. Une première stratégie consisterait à modifier les réponses comportementales manifestées en cas de conflit. Par exemple, une équipe de travail peut convenir de divers moyens afin de faire connaître à tous l'état émotionnel de ses membres. Cela permet de définir une façon connue et commune pour les membres d'une équipe de manifester leurs émotions et de rendre celles-ci plus explicites et acceptables par l'équipe de travail. Une deuxième stratégie consisterait à réévaluer les émotions vécues dans une équipe de travail afin de revisiter le sens qui leur est donné (Curseu et al., 2012). La réévaluation cognitive permet de penser un CT différemment et permettrait une résolution plus harmonieuse de celui-ci. À l'inverse, se distraire d'un CT et en éloigner l'attention résulterait en une prolongation de celui-ci (Griffith,

Connelly & Thiel, 2014). La réévaluation peut se faire de à l'aide de plusieurs techniques. Par exemple, le questionnement des croyances que chaque partie impliquée dans le conflit entretient l'une envers l'autre en constitue une première. Ensuite, le recadrage des conséquences d'un conflit dans une perspective plus large, notamment celle de l'équipe de travail ou même de l'organisation, en est une deuxième. Finalement, la clarification de la contribution de chaque partie impliquée dans l'évolution du conflit en représente une troisième (Halperin & Gross, 2011). La réévaluation cognitive est également une occasion de mieux identifier la source des émotions et les attributions associées afin de limiter l'escalade d'un conflit (Halperin, 2014). De plus, une meilleure évaluation de l'EEN pourrait en même temps limiter l'effet négatif de celle-ci sur la CFI.

Les saines pratiques de gestion de conflit telles que discutées dans la présente thèse nécessitent une communication franche et ouverte. À travers les échanges, les parties impliquées dans un conflit pourraient enrichir leur compréhension des tâches à accomplir, des enjeux à surmonter en plus de faire preuve de plus de créativité, tous des éléments déterminants de la performance au travail (De Dreu, 2006; De Wit et al., 2012; Hatzakis, 2009). Ce faisant, les parties arriveraient à développer une meilleure compréhension mutuelle des motivations et besoins de l'autre. La compréhension des besoins s'avère un déterminant du bien-être en milieu de travail (Slemp & Vella-Brodrick, 2014). En comprenant davantage les besoins de chacun de ses membres, une équipe en conflit arriverait à mieux réguler ses interactions. La communication ouverte et la compréhension approfondie des besoins de chacun renforcerait également le besoin

d'affiliation des membres de l'équipe maximisant la solidarité et le bien-être de ses membres. De plus, une meilleure compréhension des besoins de chacun améliorerait la connaissance mutuelle des préférences personnelles. Les membres d'une équipe pourraient utiliser cette connaissance afin d'agir selon les préférences de leurs collègues, optimisant ainsi la qualité du travail et des relations (Chun & Choi, 2014).

Les résultats de la présente thèse appuient un bassin grandissant de littérature qui indique qu'il est essentiel non seulement d'intervenir en cas de conflit dans une organisation, mais particulièrement d'agir dans les stades précoces de ceux-ci (Ganson, 2014). Les présents résultats appuient également l'importance pour une organisation de se munir de pratiques de dépistage et de gestion proactive des conflits. De plus, ils montrent la possibilité d'envisager l'EEN et la CFI comme des éléments sur lesquels il est possible d'agir pour améliorer une situation conflictuelle. En ce sens, diverses possibilités d'intervention existent. La reconnaissance des signes du conflit, l'explication et la compréhension du vécu et de l'historique de conflit respectif de chacune des parties impliquées, la clarification de la contribution de ces parties ainsi que la présentation d'excuses et la mise en œuvre d'actions réparatrices en sont quelques exemples.

Conclusion

La présente thèse contribue au domaine grandissant de connaissances sur les conflits en milieu de travail. Elle poursuit l'exploration de mécanismes permettant une meilleure compréhension de l'évolution des conflits liés à la tâche (CT) vers les conflits relationnels (CR). De plus, elle explore le rôle de deux facteurs déterminants dans la résolution positive ou négative des conflits, l'expérience d'émotions négatives (EEN) et la confiance intragroupe (CFI). Les résultats obtenus indiquent que la CFI joue un rôle de médiation partielle dans la relation entre les CT et les CR. Les résultats permettent aussi d'infirmer l'hypothèse stipulant que l'EEN joue un rôle médiateur dans la relation entre les CT et CR. Finalement, les résultats indiquent que les CT favorisent l'EEN, qui, à son tour affaiblit la CFI. Cet affaiblissement est ensuite lié positivement aux CR.

Globalement, les résultats indiquent que la diminution du niveau de CFI entre les membres d'une équipe favorise l'évolution des CT vers les CR. De par cette diminution, la confiance ne pourrait plus jouer son rôle de facteur de protection. De plus, les résultats indiquent que l'EEN ne joue pas directement de rôle sur l'évolution des conflits. Par contre, l'EEN aurait plutôt une influence sur des facteurs qui contribuent à ou empêchent l'évolution des conflits, notamment la CFI. L'aspect novateur de la présente thèse consiste en l'identification d'un patron de double médiation entre les CT, l'EEN, la CFI et les CR. Dans une perspective d'amélioration, il serait important de poursuivre les travaux de la présente thèse en approfondissant le rôle spécifique des différentes émotions impliquées dans un conflit, qu'elle soit positives ou négatives. De plus il serait

aussi intéressant de combiner l'étude des émotions et du processus d'attribution en lien avec les conflits au sein d'une même recherche.

Enfin, la présente thèse appuie l'idée qu'il est important de gérer les conflits de manière constructive, où l'on traite ouvertement les réactions affectives des acteurs impliqués. L'idée qu'il est non seulement essentiel d'agir rapidement en situation de conflit, mais aussi de manière préventive est centrale dans la gestion des conflits. De plus, la saine gestion des conflits permet aux membres d'une équipe de voir le conflit différemment, notamment en recadrant le conflit sous un angle d'équipe ou selon la perspective des clients pour qui l'équipe travaille. Enfin, l'intervention en situation de conflit pourrait donner la chance aux membres d'une équipe de travail de mieux se connaître. Cette connaissance accrue de ses collègues pourrait se transposer en une meilleure alliance de travail, mutuellement bénéfique.

Références

- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Arbuckle, J. A. (2013). IBM SPSS Amos 22 User's Guide. Repéré à ftp://public.dhe.ibm.com/software/analytics/spss/documentation/amos/22.0/en/Manuals/IBM_SPSS_Amos_User_Guide.pdf
- Ariyanto, A., Hornsey, M. J., Gallois, C. (2009). Intergroup attribution bias in the context of extreme intergroup conflict. *Asian Journal of Social Psychology*, 12, 293-299.
- Ayoko, O. B., & Pekerti, A. A. (2008). The mediating and moderating effects of conflict and communication openness on workplace trust. *International Journal of Conflict Management*, 19, 297-318.
- Balliet, D., Van Lange, P. A. M. (2012). Trust, conflict and cooperation : A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 139, 1090-1112.
- Baron, R.A. (1991). Positive effects of conflict: A cognitive perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 25-36.
- Bartel, C. A., & Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly*, 45, 197-231.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effects: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-675.
- Bell, C., & Song, F. (2005). Emotions in the conflict process: An application of the cognitive appraisal model of emotions to conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 16, 30-54.
- Betancourt, H. (2004). Attribution-Emotion Processes in White's Realistic Empathy Approach to Conflict and Negotiation. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 10, 369- 380.
- Browne, M. W., & Cudeck R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. *Social Methods & Research*, 21, 230–258.

- Chen, M. J., & Ayoko, O. B. (2012). Conflict and trust: The mediating effects of emotional arousal and self-conscious emotions. *International Journal of Conflict*, *23*, 19-56.
- Cheung, G.W., & Lau, R.S. (2008). Testing mediation and suppression effects of latent variables: Bootstrapping with structural equation models. *Organizational Research Methods*, *11*, 296-325.
- Choi, K., & Cho, B. (2011). Competing hypotheses analyses of the associations between group task conflict and group relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, *32*, 1106-1126.
- Courcy, F., Savoie, A., & Brunet, L. (2004). *Violences au travail : diagnostic et prévention*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Chun, J. S., & Choi, J. N. (2014). Members' needs, intragroup conflict and group performance. *Journal of Applied Psychology*, *99*, 437-450.
- Curseu, P. L., Boros, S., & Oerlemans, L. A. G. (2012). Task and relationship conflict in short-term and long-term groups: The critical role of emotion regulation. *International Journal of Conflict Management*, *23*, 97-107.
- Curseu, P. L., & Schreijer, S. G. L. (2010). Does conflict shatter trust or does trust obliterate conflict? Revisiting the relationships between team diversity, conflict, and trust. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *14*, 66-79.
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *The Leadership Quarterly*, *13*, 615-634.
- DeChurch, L. A., Mesmer-Magnus, J. R., & Doty, D. (2013). Moving beyond relationship and task conflict : Toward a process-state perspective. *Journal of Applied Psychology*, *98*, 559-578.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *88*, 741-749.
- De Dreu, C. K. W. (2006). When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship Between Task Conflict and Innovation in Teams. *Journal of Management*, *32*, 83-107.
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *97*, 360-390.

- Eide, D. (2005). *Emotions: From 'ugly duckling' via 'invisible asset' toward an ontological reframing. Emotions in organizational behavior*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Ekman, P. (1992). Are there basic emotions?. *Psychological Review*, 99, 550-553.
- Fogler, J. M., Tompson, M. C., Steketee, G., & Hofmann S. G. (2007). Influence of expressed emotion and perceived criticism on cognitive-behavioral therapy for social phobia. *Behaviour Research and Therapy*, 45, 235-249.
- Feigenson, N., & Park, J. (2006). Emotions and Attributions of Legal Responsibility and Blame: A Research Review. *Law and Human Behavior*, 30, 143-161.
- Ganson, B. (2014). Business in fragile environments: Capabilities for conflict prevention. *Negotiation and Conflict Management*, 7, 121-139.
- Gamero, N., González-Romá, V., & Peiró, J. (2008). The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 47-69.
- Griffith, J. A., Connelly, S., & Thiel, C. E. (2014). Emotion regulation and intragroup conflict : When more distracted minds prevail. *International Journal of Conflict Management*, 25, 148-170.
- Halperin, E. (2014). Emotion, emotion regulation and conflict resolution. *Emotion Review*, 6, 68- 76.
- Halperin, E., Russel, A. G., Dweck, C. S., & Gross, J. J. (2011). Anger, hatred, and the quest for peace: Anger can be constructive in the absence of hatred. *Journal of Conflict Resolution*, 55, 274–291.
- Halperin, E., & Schwartz, D. E. (2010). Emotions in conflict resolution and post-conflict reconciliation. *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 87, 423-442.
- Han, G., & Harms, P. D. (2010). Team identification, trust and conflict : A mediation model. *International Journal of Conflict Management*, 21, 20-43.
- Harris, S. E. (2010). The Deloitte & Touche merger decision: Lessons learned from a successful merger. *Organizational Dynamics*, 39, 279,287.
- Hatzakis, T. (2009). Towards a framework of trust attribution styles. *British Journal of Management*, 20, 448-460.

- Hau, K. T., & Marsh, H. W. (2004). The use of items parcels in structural equation modeling : Non-normal data and small sample sizes. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, *57*, 327-351.
- Hoyle, R. H. (1995). *Structural equation modeling: Concepts, issues and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hoyle R. H., & Panter, A. T. (1995). Writing about structural equation modeling. Dans R. H. Hoyle (Éds), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Applications*. (pp. 159-176). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, *6*, 1-55.
- Huang, J. (2009). Unbundling task conflict and relationship conflict: The moderating role of team goal orientation and conflict management. *International Journal of Conflict Management*, *21*, 334-355.
- Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit Indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology*, *20*, 90-98.
- Ievers-Landis, C. E., Burant, C. J., & Hazen, R. (2011). The concept of bootstrapping of structural equation models with smaller samples: An illustration using mealtime rituals in diabetes management. *Journal of Developmental and Behavioral Pediatrics*, *32*, 619-626.
- Institut de la Statistique Québec. (2010). *Nombre de conflits de travail et de travailleurs touchés, Québec, 2000-2008*. Enquête sur la population active. Document consulté le 1er octobre 2012 de http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/referenc/quebec_stat/con_mar/con_mar_9.htm
- Jameson, J. K., Sohan, D., Hodge, J. (2014). Turning points and conflict transformation in mediation. *Negotiation Journal*, *30*, 209-229.
- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, *40*, 256-282.
- Jehn, K. A., Greer, L. L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, *17*, 465-495.

- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2004). Managing Emotions During Team Problem Solving. *Human Performance, 17*, 195-218.
- Kausel, E. E., & Connolly, T. (2014). Do people have accurate beliefs about the behavioral consequences of incidental emotions? Evidence from trust games. *Journal of Economic Psychology, 42*, 96-111.
- Kim, P. H., Dirks, K. T, Cooper, C. D. & Ferrin, D. L. (2006). When more blame is better than less : The implications of internal vs. external attributions for the repair of trust after a competence- vs. integrity-based trust violation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 99*, 49-65.
- Kelley, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist, 28*, 107-128.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations : Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology, 50*. 569-598.
- Kramer, R. M., & Lewicki, R. J. (2010). Repairing and enhancing trust : Approaches to reducing organizational trust deficits. *The Academy of Management Annals, 4*, 245-277.
- Labelle, G. (2005). *Comment désamorcer les conflits au travail*. Montréal : Transcontinental.
- Lang, P. (2010). Emotion and motivation : Toward consensus definition and a common research purpose. *Emotion review, 2*, 229-233.
- Lee, D., Stajkovic, A. D., & Cho, B. (2011). Interpersonal trust and emotion as antecedents of cooperation: Evidence from Korea. *Journal of Applied Social Psychology, 41*, 1603-1631.
- Liu, J., Fu, P., & Liu, S. (2009). Conflicts in top management teams and team/firm outcomes: The moderating effects of conflict-handling approaches. *International Journal of Conflict Management, 20*, 228-250.
- Liotard, J-F. (1988). *Le différend*. Minneapolis : University of Minnesota Press.
- MacKinnon, D.P., Fairchild, A.J., & Fritz, M.S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology, 58*, 593-614.
- MacKinnon, D.P., Lockwood, C.M., Hoffman, J.M., West, S.G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods, 7*, 83-104.

- Martinko, M. J., Harvey, P., & Dasborough, M. T. (2011). Attribution theory in the organizational sciences : A case of unrealized potential. *Journal of Organizational Behavior*, (32), 144-149.
- Martinko, M. J., Harvey, P., & Douglas, S. C. (2007). The role, function, and contribution of attribution theory to leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 18, 561-585.
- Mayer, R.C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Miller, P. J. E., Rempel, J. K. (2004). Trust and partner-enhancing attributions in close relationships. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 695-705.
- Mohammed, S., & Angell, L. C. (2004). Surface and deep level diversity in workgroups : Examining the moderating effects of team orientation an team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 359-381.
- Nair, N. (2008). Towards understanding the role of emotions in conflict: A review and future directions. *International Journal of Conflict Management*, 19, 359-381.
- Ory, D. T., & Mokhtarian, P. L. (2010). The impact of non-normality, sample size and estimation technique on goodness-of-fit measures in structural equation modeling : Evidence from ten empirical models of travel behavior. *Quality & Quantity : International Journal of Methodology*, 44., 427-445.
- Patterson, K. (2010). Effets of Unresolved Conflict on Organizational Health and Performance and Conflict Resolution Training for Developing Leaders and Improving Business Success. *Proceedings of the Northeast Business & Economics Association*, 16, 542-546.
- Podsakoff, P. H., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
- Poitras, J. (2012). Meta-analysis of the impact of the research setting on conflict studies. *International Journal of Conflict Management*, 23, 116-132.
- Porter, T., Lilly, B. S. (1996). The effects of conflict, trust and task commitment on project team performance. *International Journal of Conflict Management*, 7, 361-376.

- Posten, A.-C., & Mussweiler, T. (2013). When distrust frees your mind : The stereotype-reducing effects of distrust. *Journal of Personality and Social Psychology, 105*, 567-584.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers, 36*, 717-731.
- Priest, G. L., & Klein, B. (1984). The selection of disputes for litigation. *The Journal of Legal Studies, 13*, 1-55.
- Rispens, S. (2012). The influence of conflict issue importance on the co-occurrence of task and relationship conflict in teams. *Applied Psychology: An International Review, 61*, 349-367.
- Rispens, S., Greer, L. L., & Jehn, K. A., (2007). It could be worse: A study on the alleviating roles of trust and connectedness in intragroup conflicts. *International Journal of Conflict Management, 18*, 325-344.
- Rabinovich, A., & Morton, T. A. (2010). Who says we are bad people? The impact of criticism source and attributional content on responses to group-based criticism. *Personality and Social Psychology Bulletin, 36*, 524-536.
- Rucker, D.D., Preacher, K.J., Tormala, Z.L., & Petty, R.E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass, 5/6*, 359-371.
- Saavedra, R., Earley, P. C., & Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology, 78*, 61-72.
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., & King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results : A review. *The Journal of Educational Research, 99*, 323-337.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust : Past, present and future. *The Academy of Management Review, 32*, 344-354.
- Schul, Y., Mayo, R., & Burnstein, E. (2004). Encoding under trust and distrust : The Spontaneous activation of incongruent cognitions. *Journal of Personality and Social Psychology, 86*, 668-679.
- Schwarz, N., (2001). Feelings as information : Implications for affective influences on information processing. Dans L. L. Martin, G. L. Clore (Éds), *Theories of mood*

- and cognition : A user's guidebook.* (pp. 159-176). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Schwarz, N., & Clore, G. L. (1983). Mood, misattribution, and judgments of well-being: Informative and directive functions of affective states. *Journal of Personality and Social Psychology*, *45*, 513-523.
- Schwarz, N., & Clore, G. L. (2003). Mood as Information: 20 Years Later. *Psychological Inquiry*, *14*, 296-303.
- Siemsen, E., Roth, A., & Oliveira, P. (2010). Common method bias in regression models with linear, quadratic, and interaction effects. *Organizational Research Methods*, *13*, 456-476.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, *85*, 102-111.
- Shaw, J. D., Zhu, J., Duffy, M. K., Scott, K. L., Shih, H., & Susanto, E. (2010). A contingency model of conflict and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, *96*, 391-400.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick D. A. (2013). Optimising employee mental health : The relationship between intrinsic need satisfaction, job crating and employee well-being. *Journal of Happiness Studies*, *15*, 957-977.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equations models. Dans S. Leinhardt (Éd.), *Sociological methodology 1982* (pp. 290-312). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sobel, M. E. (1996). An introduction to causal inference. *Sociological Methods & Research*, *24*, 353-379.
- Statistique Canada. (2001). *Sources de stress en milieu de travail*. Perspective, *4(6)*. Document consulté le 1er octobre 2012 de <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/00801/5881-fra.html>
- Statistique Canada. (2003). *Temps perdu en raison de conflits de travail*. Perspective, *2(8)*. Document consulté le 1er octobre 2012 de http://www5.statcan.gc.ca/access_acces/alternative_alternatif.action?l=fra&loc=h%20http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/10206/9096-%20fra.pdf&t=L%27incapacit%E9%20en%20milieu%20de%20travail

- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics (6th Ed.)*. Boston: Allyn & Bacon/Pearson Education.
- Tidd, S. T., McIntyre, H. H., & Friedman, R. A. (2004). The Importance of Role Ambiguity and Trust in Conflict Perception: Unpacking the Task Conflict to Relationship Conflict Linkage. *International Journal of Conflict Management*, *15*, 364-380.
- Ullman, J. B. (2006). Structural Equation Modeling : Reviewing the basics and moving forward. *Journal of Personality Assessment*, *87*, 35-50.
- Weston, R., & Gore, P. A. (2006). A brief guide to structural equation modeling. *The Counseling Psychologist*, *34*, 719-751.
- Xie, X.Y., & Luan, K. (2014). When business becomes personal : The catalyst implication of subgroup perception underlying the co-occurrence of task and relationship conflict. *Theory, Research and Practice*, *18*, 87-99.
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: the role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, *25*, 589-605.

Appendice A

Interaction entre le conflit lié à la tâche et le conflit relationnel dans la prédiction de la performance d'une équipe

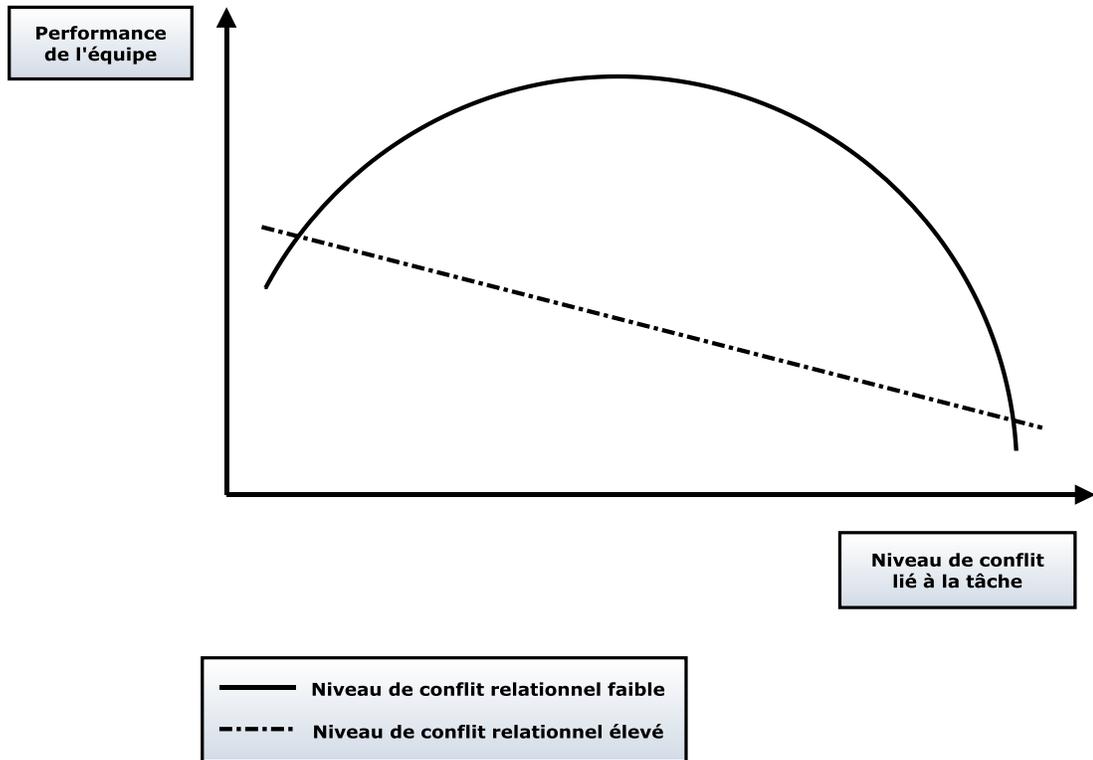


Figure 9. Interaction entre le conflit lié à la tâche et le conflit relation dans la prédiction de la performance d'une équipe.

Appendice B

Feuillet d'information et formulaire de consentement



FEUILLET D'INFORMATION ET FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre du projet

Le rôle médiateur de l'expérience d'émotions négatives et de la confiance intragroupe dans l'explication du lien entre les conflits liés à la tâche et les conflits relationnels

Chercheurs

Jean Bouchard, Adjoint au directeur des ressources humaines, du développement des personnes et de la transformation

Gabriel Pouliot, Conseiller en développement des ressources humaines

Co-chercheurs

François Courcy : Directeur du département de psychologie de l'université de Sherbrooke

Financement

Le financement du présent projet est assuré par le département de psychologie de l'Université de Sherbrooke.

Préambule

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. Le but de cette étude, les procédures, les avantages ainsi que les risques et inconvénients vous y sont présentés. Vous trouverez aussi les coordonnées du responsable du projet, avec qui vous pouvez communiquer en tout temps si vous avez des questions ou des commentaires. Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez accepter le consentement à la fin de ce document.

Mise en contexte et objectif du projet

Votre participation est sollicitée afin d'approfondir les connaissances dans le domaine des conflits en milieu de travail. Les conflits sont de nature évolutive et peuvent engendrer de nombreux impacts sur l'ambiance au travail et la qualité du travail. De plus, l'intervention en situation de conflit est complexe et délicate.

Bien que plusieurs facteurs puissent affecter l'évolution des conflits, la littérature relève que deux facteurs jouent des rôles importants dans cette évolution. Ceux-ci sont l'expérience d'émotions négatives et la confiance au sein de l'équipe de travail. Cependant, la compréhension du rôle joué par ces facteurs reste à approfondir.

L'objectif du présent projet est d'étudier le rôle que peuvent jouer deux facteurs, soit l'expérience d'émotions négatives ainsi que la confiance au sein du groupe de travail, au sein de l'évolution des conflits en contexte de travail. De plus, la meilleure compréhension du rôle de ces deux facteurs pourra également permettre de cibler de meilleures pistes de solution afin d'intervenir en situation de conflit.

Nature de la participation

Les seuls critères d'inclusion afin de pouvoir participer au présent projet sont :

- D'être un employé régulier du CHU de Québec travaillant soit à l'Hôtel-Dieu de Québec (HDQ), à l'Hôpital St-François d'Assise (HSFA) ou au Centre Hospitalier de l'Université Laval (CHUL);
- D'y travailler depuis six mois ou plus;
- De travailler au sein d'une équipe au quotidien.

Votre participation sera requise pour répondre à un questionnaire d'une durée d'environ 20 minutes, comprenant 40 questions. De plus, il vous sera demandé d'indiquer dans quel type de département vous travaillez : dans un département de soins cliniques, dans un service administratif, dans un département de recherche ou dans un service de soutien.

Le questionnaire porte sur les manifestations possibles des conflits dans votre milieu de travail, l'expérience d'émotions négatives en relation avec ces conflits ainsi que le niveau de confiance existant dans votre équipe de travail. Celui-ci sera administré de façon informatisée et ce, en fonction de vos disponibilités. Si vous nous autorisez à utiliser vos réponses à des fins scientifiques, soyez assurés que vous ne serez pas contactés par la suite ni sollicités d'aucune manière.

Participation volontaire et droit de retrait sans préjudice de la participation

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit. Toutefois, veuillez prendre note qu'une fois le questionnaire soumis, il n'est plus possible de demander le retrait de l'étude puisqu'aucune information permettant d'identifier les répondants ne sera recueillie.

Confidentialité, partage et surveillance

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels. Par ailleurs, l'anonymat des réponses est garanti par le fait qu'aucun nom ni aucun renseignement permettant d'identifier les participants n'est sollicité. De plus, les données recueillies seront utilisées pour les besoins de l'étude seulement.

Le questionnaire de la présente étude est supporté par la plateforme web SimpleSondage. La compagnie SimpleSondage utilise les plus hauts niveaux de sécurité virtuelle et matérielle et n'a

accès à aucun moment à celles-ci. Pour en savoir plus sur la plateforme web SimpleSondage, visitez l'adresse suivante : www.simplesondage.com

Les données utilisées par le chercheur, en plus d'être anonymes, seront protégées en tout temps. Seul le responsable du projet aura accès à celle-ci. Les données en format électronique seront conservées sur les serveurs du CHU de Québec dans un dossier spécial créé pour le projet et protégé par mot de passe. Les documents en format papier dans un classeur verrouillé sous clé au CHU de Québec. L'ensemble des données seront conservées pour une période maximale de 5 ans après la fin de la collecte de données.

Avantages pouvant découler de la participation

Votre participation à ce projet de recherche ne vous apportera aucun avantage direct. Cependant, votre participation permettra aux professionnels de la psychologie et aux gestionnaires de mieux connaître les facteurs pouvant expliquer l'évolution des conflits en milieu de travail.

Inconvénients et risques pouvant découler de la participation

Votre participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est le fait de donner de votre temps.

Référence professionnelle

En remplissant ce questionnaire, il pourrait arriver qu'une personne souhaite consulter un psychologue pour divers motifs. Si tel est votre cas, vous pouvez contacter la ligne de référence de l'Ordre des psychologues du Québec. Le numéro sans frais est le suivant : 1-800-363-2644.

Aussi, le Service santé sécurité et qualité de vie au travail (SSSQVT) du CHU de Québec pourra fournir des services d'aide professionnelle selon la nécessité. Les numéros pour contacter le SSSQVT sont les suivants :

Hôtel-Dieu de Québec : 418-691-5361

Hôpital Saint-François d'Assise : 418-252-4444, poste 52377

Centre Hospitalier de l'Université Laval : 418-252-4444, poste 47272

Résultats de la recherche et publication

Il est possible que les résultats ainsi que les données du projet de recherche soient publiés dans des revues scientifiques ou partagés avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques. Toutefois, aucune information, publication ou communication scientifique ne renfermera quoi que ce soit qui puisse permettre de vous identifier. Un bref rapport des conclusions préliminaires de la recherche pourra également vous être fourni sur demande.

Surveillance des aspects éthiques du Comité d'éthique et de la recherche du CHU de Québec

Le Comité d'éthique et de la recherche (CÉR) du Centre Hospitalier Universitaire de Québec (CHU de Québec) a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi.

Personnes-ressources pour le présent projet

La direction de la recherche est assurée par M. Gabriel Pouliot, doctorant en psychologie organisationnelle de l'Université de Sherbrooke. M. Gabriel Pouliot est supervisé par M. François Courcy, Ph.D., professeur titulaire au Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke. Pour toute information supplémentaire ou tout problème relié au projet de recherche, vous pouvez rejoindre les responsables aux coordonnées suivantes :

Gabriel Pouliot : Tél. : Courriel :

François Courcy : Tél. : (819) 821-8000 poste 62230
 Sans frais : 1 800 267-8337 poste 62230
 Courriel :

Si vous avez des plaintes à formuler, vous pouvez vous adresser à la Commissaire locale aux plaintes et à la qualité des services du CHU de Québec au 418-654-2211.

Si vous avez des commentaires ou des questions à poser concernant vos droits en tant que participant à la recherche, vous pouvez vous adresser au bureau de l'éthique de la recherche du CHU de Québec au 418 525-4444, poste 52715

Déclaration de responsabilité

Je, Gabriel Pouliot, certifie être disponible aux coordonnées ci-haut pour expliquer au participant ou à la participante intéressé(e) les termes du présent formulaire et répondre aux questions qu'il (elle) me pose à cet égard. Je m'engage à garantir le respect des objectifs de l'étude, à respecter la confidentialité, à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

Signature :

Fait à Québec, le 30 janvier 2014.

Consentement du participant

1. On m'a informé(e) de la nature et des buts de ce projet de recherche ainsi que de son déroulement en français, une langue que je comprends et parle couramment.

2. On m'a informé(e) des inconvénients et risques possibles associés à ma participation.
3. Je comprends que ma participation à cette étude est volontaire et que je peux me retirer en tout temps sans préjudice.
4. Je comprends que les données de cette étude seront traitées en toute confidentialité et qu'elles ne seront utilisées qu'à des fins scientifiques.
5. J'ai pu poser toutes les questions voulues concernant cette étude et j'ai obtenu des réponses satisfaisantes.
6. J'ai lu le présent feuillet d'information et formulaire de consentement et je consens volontairement à participer à cette étude.
7. Je comprends que ma décision de participer à cette étude ne libère ni les investigateurs, ni le CHU de Québec, ni le commanditaire de leurs obligations professionnelles et légales envers moi.

Le fait de répondre au questionnaire en ligne signifie que vous consentez à participer au projet de recherche.

Page suivante

Appendice C

Message d'invitation à la participation au projet de recherche - Courriel Lotus

Projet de recherche

Objet : Participants recherchés : projet de recherche en psychologie organisationnelle

03/04/2014 – La présente est pour vous inviter à remplir un court questionnaire dans le cadre d'un projet de recherche en psychologie organisationnelle. L'objectif de ce projet est d'étudier le rôle que peuvent jouer deux facteurs dans l'évolution des conflits en contexte de travail soit : l'expérience d'émotions négatives ainsi que la confiance au sein du groupe de travail.

L'étude consiste à remplir un questionnaire composé de 40 questions à choix de réponse. Votre contribution serait grandement appréciée et ne nécessiterait environ que 20 minutes de votre temps, sur une base volontaire. Les réponses resteront strictement confidentielles et votre anonymat sera assuré.

Vous êtes admissible à la participation si :

- Vous êtes un employé régulier du CHU de Québec;
- Vous travaillez dans un contexte d'équipe au quotidien;
- Vous êtes entré en fonction depuis au moins six (6) mois.

Note : il n'est pas nécessaire d'avoir vécu un conflit personnel au travail pour participer au présent projet.

Si vous êtes intéressé à participer à l'étude, le lien au bas du présent message vous permet d'accéder au questionnaire dans Internet. Au préalable, vous serez redirigé vers le formulaire de consentement vous informant du détail du projet de recherche. Vous devrez donner votre accord aux conditions mentionnées dans celui-ci avant de débiter le questionnaire.

<http://questionnaire.simplesondage.com/Engine/Default.aspx?surveyID=8dd93e3c-e334-4692-a44b-8f2a381986cc&lang=FR>

Les résultats de cette étude permettront aux conseillers du Service en gestion du changement et soutien à la transformation (SGCST) de la Direction des ressources humaines, du développement des personnes et de la transformation (DRHDPT) d'améliorer les interventions réalisées avec de multiples équipes du CHU de Québec.

En vous remerciant de votre précieuse collaboration.

Gabriel Pouliot
Interne en psychologie organisationnelle
CHU de Québec
418-525-4444, poste 15702

Projet C14-01-1851 approuvé par le Comité d'éthique de la recherche du CHU de Québec.

Appendice D

Message d'invitation à la participation au projet de recherche – Intranet

Objet : Participants recherchés - projet de recherche en psychologie organisationnelle

Des participants sont recherchés pour une étude portant sur le rôle des émotions négatives et de la confiance entre collègues dans l'évolution des conflits en milieu de travail. L'étude consiste à remplir un court questionnaire en ligne composé de 40 questions à choix de réponse.

Vous êtes éligible si :

- Vous êtes un employé régulier du CHU de Québec;
- Vous travaillez dans un contexte d'équipe au quotidien;
- Vous êtes entré en fonction depuis au moins six (6) mois;

Note : il n'est pas nécessaire d'avoir vécu un conflit personnel au travail pour participer au présent projet.

Le lien suivant vous permet d'accéder au questionnaire dans Internet. Au préalable, vous serez redirigé vers un feuillet d'information expliquant le projet de recherche. Vous devrez donner votre accord aux conditions mentionnées dans celui-ci avant de débiter le questionnaire.

<http://questionnaire.simplesondage.com/Engine/Default.aspx?surveyID=8dd93e3c-e334-4692-a44b-8f2a381986cc&lang=FR>

Pour plus de renseignement, vous pouvez joindre le chercheur aux coordonnées suivantes :

Gabriel Pouliot
Interne en psychologie organisationnelle
CHU de Québec
418-525-4444, poste 15702

Projet C14-01-1851 approuvé par le Comité d'éthique de la recherche du CHU de Québec.

Appendice E

Certificat d'approbation du Comité d'éthique et de la recherche du CHU de Québec



Par courrier électronique seulement

Le 13 février 2014

Monsieur Jean Bouchard
a/s de Monsieur Gabriel Pouliot, résident
Service du développement des personnes
CHU de Québec

Objet : Projet C14-01-1851 / Approbation finale

Le rôle médiateur de l'expérience d'émotions négatives et de la confiance intragroupe dans l'explication du lien entre les conflits liés à la tâche et les conflits relationnels

Monsieur,

La présente fait suite à l'étude du projet en titre lors de la rencontre en comité restreint du Comité d'éthique de la recherche du CHU de Québec du 20 janvier 2014. Les membres du Comité ont pris connaissance de votre envoi du 11 février 2014 en réponse aux recommandations lors de la rencontre en comité restreint, tenue le 13 février 2014.

Le Comité a examiné les documents et constate que les modifications apportées répondent aux exigences. Le Comité prend donc acte et approuve le contenu éthique du projet ainsi que les documents suivants :

- ✓ Le formulaire de présentation d'un projet de recherche, daté du 3 décembre 2013;
- ✓ Le protocole de recherche, modifié, non daté et reçu le 12 février 2014;
- ✓ Le feuillet d'information et formulaire de consentement, modifié et daté du 27 janvier 2014;
- ✓ La lettre du directeur des ressources humaines, du développement des personnes et de la transformation, datée du 28 novembre 2013;
- ✓ L'invitation à la participation au projet de recherche (courriel), modifiée et datée du 27 janvier 2014;
- ✓ L'invitation à la participation au projet de recherche (télévisions du CHU de Québec), modifiée et datée du 27 janvier 2014;
- ✓ La politique de confidentialité de *SimpleSondage* non datée et reçue le 12 février 2014;
- ✓ Le rapport d'évaluation du projet de thèse, daté du 26 juin 2013.

Cette approbation éthique est valable pour une période de un an. Le Comité vous informe qu'il est de votre responsabilité de faire une demande de renouvellement, si nécessaire, pour le 13 février 2015 en complétant le formulaire de renouvellement annuel.

De plus, durant cette période de un an, il est très important de noter que vous devez faire parvenir au Comité toute modification apportée au projet en titre, afin que celui-ci l'étudie et émette une lettre d'approbation ou un accusé de réception.

Les membres du Comité seront informés de cette décision lors de la prochaine réunion plénière.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Ana Marin, Ph.D.
Présidente, profil C
Comité d'éthique de la recherche du CHU de Québec

AMRD
(5 AD, 1 février, 5 BD mars 2014)
(7613, 8958)

Appendice F

Certificat d'approbation du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines de
l'Université de Sherbrooke



Comité d'éthique de la recherche
Lettres et sciences humaines
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

PAR COURRIER ÉLECTRONIQUE

Le 24 février 2014

Monsieur Gabriel Pouliot
Étudiant au doctorat en psychologie
Faculté des lettres et sciences humaines

**Objet : Reconnaissance de l'approbation du CÉR du CHUQ de Québec pour le projet : *Le rôle médiateur de l'expérience d'émotions négatives et de la confiance intragroupe dans l'explication du lien entre les conflits liés à la tâche et les conflits relationnels* (C14-01-1851)
N/Réf. 2014-14/Pouliot**

Monsieur,

Nous avons reçu les documents relatifs au projet cité en rubrique et approuvé par le comité d'éthique de la recherche du CHUQ de Québec.

Nous avons pris connaissance des documents. En vertu de la *Politique institutionnelle en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains* (2500-028), article 3.3.1 (p9), nous reconnaissons l'évaluation éthique effectuée par le Comité d'éthique de la recherche du CHUQ de Québec, de même que l'approbation qui a été donnée par ce dernier en date du 13 février 2014.

Le comité porte toutefois à votre attention les aspects suivants :

- donner le numéro sans frais de l'université pour joindre M. Courcy à la page 27 du projet;
- dans l'appendice D (page 30), on mentionne que participer au projet prendra 15 minutes pour répondre à 20 questions alors que dans le formulaire de consentement on parle de 20 minutes pour répondre à 40 questions (page 25). Enfin, lorsque l'on regarde les questionnaires, on constate qu'il y a 40 questions;
- dans l'appendice D (page 30), « éligible » devrait être remplacé par « admissible »;
- dans l'appendice E (page 32), on parle de 20 questions alors que le formulaire de consentement mentionne 40 questions et que le questionnaire soumis comporte 40 questions.

Cette approbation étant valable jusqu'au 13 février 2015, il sera de votre responsabilité de nous faire parvenir soit le renouvellement de l'approbation du comité d'éthique de la recherche du CHUQ de Québec ou votre rapport de fin de projet. Par la même occasion, si des modifications majeures ont eu lieu en cours d'année, nous vous prions de nous faire parvenir la dernière version approuvée des documents concernés.

Le comité vous remercie d'avoir soumis votre demande d'approbation à son attention, vous souhaite le plus grand succès dans la réalisation de cette recherche et vous prie d'accepter ses salutations distinguées.

Olivier Laverdière
Président du comité d'éthique de la recherche
Lettres et sciences humaines

c. c. François Courcy, directeur de recherche
Thérèse Audet, vice-coyenne aux études supérieures et à la recherche, Faculté des lettres et sciences humaines

OL/cc

Appendice G

Modèle de mesure et charges factorielles

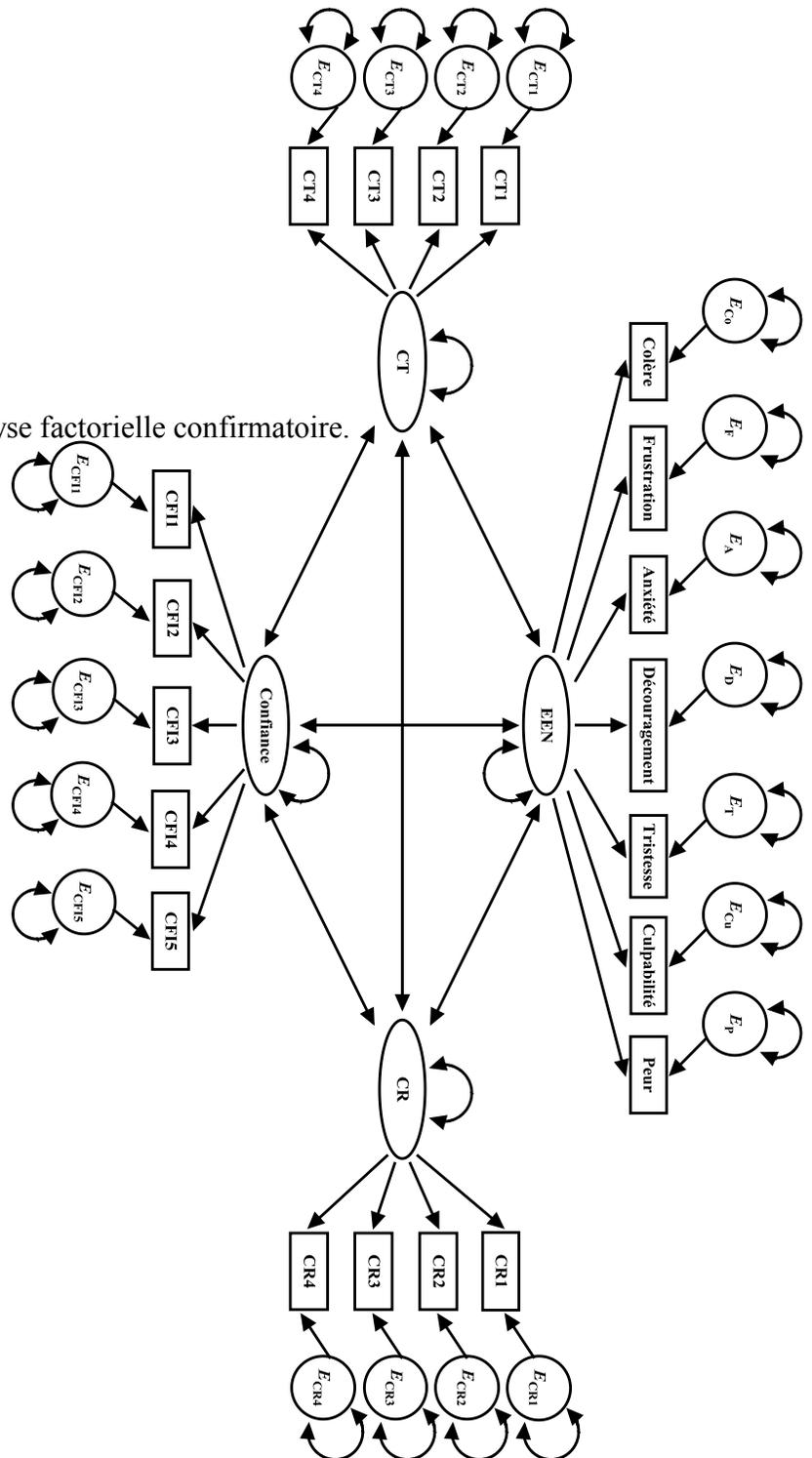


Figure 10. Modèle de mesure évalué par analyse factorielle confirmatoire.

Tableau 6

Charges factorielles des indicateurs pour l'analyse factorielle confirmatoire

	CT	EEN	CFI	CR
CT1	0.84**			
CT2	0.85**			
CT3	0.83**			
CT4	0.82**			
Colère		0.77**		
Frustration		0.78**		
Anxiété		0.62**		
Tristesse		0.73**		
Découragement		0.82**		
Culpabilité		0.43**		
Peur		0.56**		
CFI1			0.69**	
CFI2			0.79**	
CFI3			0.61**	
CFI4			0.84**	
CFI5			0.83**	
CR1				0.88**
CR2				0.82**
CR3				0.49**
CR4				0.74**

Notes. CT : Conflit lié à la tâche; EEN : Expérience d'émotions négatives; CFI : Confiance intragroupe; CR : Conflit relationnel ** : $p < 0,01$.