

L'IMPACT DE DIVERS MODES DE RESOLUTION DES CONFLITS SUR L'EFFICACITE ORGANISATIONNELLE DANS UNE ORGANISATION

J. BARRETTE

Université d'Ottawa

A. DURIVAGE

Université du Québec à Hull

A partir de données obtenues auprès de policier(s) d'un service de police d'une grande ville, quatre modes de résolution de conflits ont été mis en corrélation avec des indicateurs d'efficacité organisationnelle. Les quatre modes de résolution de conflits particuliers qui furent examinés sont la confrontation du problème, l'évitement, la diminution du problème et la référence du problème au supérieur. Les résultats indiquent que le mode de résolution par la confrontation du problème entre les acteurs est le seul mode qui : a) - n'a pas d'impact négatif sur l'efficacité organisationnelle ; b) - corrèle positivement avec l'attribution de récompenses individuelles et l'efficacité perçue. L'évitement du problème est la stratégie la moins efficace et ce, par rapport à l'ensemble de tous les indicateurs. Viennent ensuite, par ordre d'efficacité inverse, la stratégie de la diminution du problème et la référence du problème au supérieur. Des résultats supplémentaires indiquent que plus la fréquence des conflits augmente, plus la productivité et l'attribution des récompenses individuelles diminuent.

CONTEXTE GENERAL ET HYPOTHESES DE TRAVAIL

Depuis l'avènement de l'ère industrielle, l'amélioration de la productivité organisationnelle est une préoccupation constante des chercheurs appartenant à toutes les disciplines associées au domaine de la gestion. Depuis les premiers travaux de Taylor (1907) sur l'organisation scientifique du travail, les chercheurs ont isolé plusieurs variables clés, telles les processus de communication, le style de gestion, la structure organisationnelle, etc. sur lesquelles il est possible d'intervenir en vue d'accroître l'efficacité de l'organisation. Parmi les variables qui sont considérées fondamentales dans l'explication de l'efficacité au travail, on retrouve la notion de conflits intraorganisationnels, c'est-à-dire les conflits qui émergent entre individus ou groupes d'individus à l'intérieur même de l'organisation et les façons dont ils sont résolus. Selon les modèles théoriques, le comportement des parties dans le processus de résolution, appelé aussi "mode de résolution des conflits", a un impact majeur sur l'issue du conflit et sur l'efficacité du groupe de travail ou de l'organisation toute entière (Brett, Goldberg, 1983). L'intérêt du milieu académique et des praticiens en gestion relativement au conflit intraorganisationnel et ses modes de résolution s'est accru rapidement au cours des dernières années (Rondeau, 1990). Quoiqu'une littérature conceptuelle et théorique abondante ait vu le jour au cours des trente dernières années (Coser, 1956 ; Blake, Shepherd, Mouton, 1964 ; Thompson, 1967 ; Lawrence et Lorsch, 1969 ; Schmidt et Kochan, 1972 ; Robbins, 1974 ; Filley, 1975 ; Thomas, 1976, 1977), peu d'études empiriques ont mis l'accent, à l'intérieur d'une organisation réelle, sur les modes de résolution des conflits et leurs impacts sur l'efficacité et la productivité de l'entreprise (Schnake et Cochran, 1985 ; Baron, 1988).

Le but de la présente recherche vise à vérifier plusieurs hypothèses selon lesquelles divers modes de résolution des conflits ont des impacts différents sur l'efficacité organisationnelle.

Les modes de résolution des conflits

Les modes de résolution des conflits dans les organisations furent étudiés sous plusieurs aspects qui peuvent être classés selon quatre modèles principaux. Le premier modèle de résolution des conflits qui a été proposé fut le modèle rationnel. Ce modèle prenait pour acquis que le conflit entre les diverses composantes humaines de l'organisation était néfaste à la productivité (Taylor, 1911) et qu'afin de le contrôler, il fallait mettre en place des mécanismes qui réduiraient la source du conflit. Ces mécanismes comprenaient, entre autres, des définitions de tâches détaillées, une réduction des chevauchements entre les responsabilités et les tâches et une distribution du

pouvoir dans une chaîne de commandement unique. Le deuxième modèle, associé à l'école des relations humaines, présente le conflit comme une source de désorganisation (Argyris, 1962). Selon cette école de pensée, le conflit prend sa source dans l'écart existant entre les objectifs de l'individu et ceux de l'organisation et implique une baisse de productivité lorsque les objectifs des parties sont trop éloignés l'un de l'autre. Le troisième modèle est appelé le modèle politique. Ici, le conflit se situe principalement au niveau des divergences reliées aux objectifs stratégiques des groupes de pouvoir en présence tels le syndicat et l'employeur (Clegg, 1989). Finalement, selon le modèle systémique, l'organisation est composée de sous-systèmes techniques et sociaux en interaction entre eux et avec l'environnement. Dans ce cas, le conflit, vu comme inévitable, sera résolu par des mécanismes qui traiteront les différends. Au contraire, des divergences non résolues ou accentuées affecteront l'efficacité organisationnelle (Robbins, 1974).

Dans tous ces modèles, la notion que le conflit non résolu aura un impact sur l'efficacité et la productivité de l'organisation est omniprésente. L'efficacité de l'organisation passe donc par sa capacité à s'adapter aux conflits, c'est-à-dire sa capacité à choisir des modes de résolution pertinents pour les résoudre. En ce sens, les modes de résolution des conflits réfèrent aux comportements adoptés et aux méthodes utilisées afin de traiter les disputes dans l'unité organisationnelle. Le conflit peut devenir nuisible et affecter directement la productivité si les comportements adoptés sont inappropriés (Jones et White, 1983). La façon de résoudre le conflit prend donc une importance fondamentale. L'étude de la compréhension des modes de résolution devrait favoriser une gestion optimale des conflits et avoir un impact positif à la fois sur les employés et sur l'organisation.

Divers modes de résolution des conflits peuvent être utilisés. Selon Rondeau (1990), on peut essentiellement regrouper ceux-ci selon un modèle en cinq dimensions ou cinq styles de comportements, soit l'évitement, l'accommodation, la collaboration, la compétition et le compromis. Ce modèle théorique suggère aussi que les modes de résolution des conflits auront des impacts différents sur l'efficacité organisationnelle. Dans le même sens, Blake et Mouton (1964) soulignent que divers problèmes de fonctionnement au travail peuvent être dûs au type de stratégie utilisé afin de faire face aux conflits potentiels. La question qui se pose est donc la suivante : "quels sont les modes de résolution des conflits qui favorisent une plus grande productivité et en contrepartie, quels sont les modes qui nuisent le plus à l'efficacité organisationnelle ?".

Plusieurs chercheurs supportent le point de vue que le mode de résolution par la confrontation est le plus efficace. Selon ces auteurs, ce mode engendre une efficacité supérieure aux autres modes de résolution des conflits (Fillee, House et Keer, 1976 ; Van de Ven

et Ferry, 1984). Par exemple, une étude classique de Lawrence et Lorsch (1967) examinant les effets des comportements de confrontation et d'évitement dans six organisations indique que les organisations démontrant une performance plus élevée utilisent beaucoup plus le mode de résolution par confrontation que ne le font les organisations moins performantes. D'autre part, les recherches suggèrent que le mode de résolution par la confrontation est supérieur au mode utilisant l'évitement. Ainsi, comme le soutient Burke (1970), lorsque les disputes sont traitées par l'évitement, la communication devient inhibée, produisant alors une diminution de la performance au travail.

Le présent article examine la fréquence des conflits dans l'unité de travail ainsi que l'impact sur l'efficacité organisationnelle de quatre modes de résolution de conflits particuliers soit l'évitement, la confrontation, la diminution et la référence aux supérieurs.

Hypothèses de travail

Quatre hypothèses sont examinées. Dans une organisation policière :

- H1 - la stratégie de résolution des conflits la plus efficace est la confrontation du problème ;
- H2 - la stratégie de diminution du problème est moins efficace que la confrontation et plus efficace que l'évitement et la référence au supérieur ;
- H3 - la stratégie de l'évitement est la stratégie la moins efficace ;
- H4 - plus la fréquence des conflits augmente, plus l'efficacité organisationnelle diminue.

Description de l'organisation

Les données furent recueillies dans une organisation policière canadienne qui fournit un service policier à vingt-neuf municipalités. L'organisation compte plus de 5 000 employés. Quatre vingt-cinq pour cent des répondants sont de sexe masculin. L'utilisation d'un échantillon stratifié a permis d'obtenir une représentativité de tous les niveaux hiérarchiques, de toutes les unités de travail ainsi que de tous les groupes d'âge.

Description des étapes de l'étude

Au cours de la première étape de l'étude, les chercheurs ont rencontré les membres de la direction du service pour une durée d'une journée. Le but de la rencontre était de définir les objectifs organisationnels et d'identifier les critères de productivité qui permettraient de vérifier de façon objective et mesurable la performance de l'organisation. Ces critères sont présentés plus loin. Lors de la deuxième étape, quatre vingt dix-huit entrevues individuelles ont été effectuées auprès de policiers travaillant à tous les niveaux de l'organisation. Les entrevues avaient pour but de recueillir les informations requises afin d'éla-

borer le questionnaire. La troisième étape, neuf cents questionnaires furent transmis par la poste aux divers groupes visés, six cent soixante-trois questionnaires furent retournés, soit un taux de participation de soixante quatorze pour cent. Le questionnaire utilisé au cours de cette étude est une adaptation du questionnaire élaboré par Van De Ven et Ferry (1980) (Organizational Assessment Instruments ou OAI). Les variables mesurées et utilisées dans la présente étude furent validées à l'aide d'analyses factorielles et d'analyses visant à déterminer la validité discriminante et intrinsèque de chaque construit. La description détaillée des analyses de validité et de fidélité peut être obtenue en consultant l'ouvrage de Van De Ven et Ferry (1980).

Description des variables

Variables indépendantes. Le questionnaire mesure quatre modes de résolutions des conflits, soit la stratégie à a) - référer le problème au supérieur, b) - éviter le problème, c) - confronter le problème avec l'autre partie et d) - diminuer l'importance du conflit. La stratégie de référer le problème au supérieur consiste à demander au supérieur hiérarchique de prendre la responsabilité de résoudre le problème à la place des parties impliquées. La stratégie d'évitement consiste à ignorer ou éviter le problème à l'origine du conflit. La stratégie de la confrontation consiste à exposer la question conflictuelle et à demander aux personnes impliquées de s'entendre entre elles. Enfin, la stratégie de diminution consiste à utiliser des comportements d'accommodation et de conciliation visant à amoindrir l'importance du problème et à créer une entente commune. La fréquence des conflits dans l'unité de travail fut également mesurée.

Variables dépendantes. Quatre variables dépendantes furent mesurées. La variable "productivité" (efficacité des services), définie par la direction du service de police, fut mesurée par le pourcentage des objectifs de performance atteints par l'unité de travail, la quantité de travail effectué, la qualité et la précision du travail produit, le nombre d'innovations ou d'idées nouvelles introduites par l'unité et la réputation de l'unité pour son excellence de travail. De plus, une mesure "d'efficacité perçue" fut recueillie

auprès des employés. L'"efficacité perçue" indique jusqu'à quel point les employés perçoivent que la façon de résoudre les conflits favorise (ou nuit) à la performance de l'unité. Finalement, deux autres mesures liées à la reconnaissance du rendement au travail furent obtenues soit la fréquence des récompenses individuelles et la fréquence des récompenses de groupes. Toutes ces mesures furent obtenues directement à partir du questionnaire.

RESULTATS

Analyse des corrélations

Dans le but de vérifier les hypothèses, des analyses corrélationnelles ainsi que des analyses de régression multiple furent effectuées sur l'ensemble des variables. L'examen des corrélations (tableau 1) montre que le mode de résolution des conflits par référence au supérieur est en corrélation significative mais négative en relation avec la productivité de ($r = -0.14$ $P < .05$). Pour sa part, la stratégie d'évitement est en corrélation significative et négative avec les quatre variables dépendantes soit la productivité de l'unité ($r = -0.23$ $P < .001$), l'efficacité perçue ($r = -0.45$ $P < .001$) et l'attribution de récompenses individuelles ($r = -0.20$ $P < .001$) et de groupes ($r = -0.17$, $P < .001$). Ainsi, plus le mode "évitement" est utilisé, plus l'efficacité diminue. Parallèlement, le mode de résolution des conflits par diminution des problèmes corréle négativement avec la productivité ($r = -0.19$ $P < .001$), l'efficacité perçue ($r = -0.31$, $P < .001$), l'attribution de récompenses individuelles ($r = -0.15$ $P < .001$) et de groupes ($r = -0.12$ $P < .01$). Les résultats indiquent donc que plus les modes "diminution", "évitement" et, dans une plus faible mesure, "référence au supérieur", sont fréquents plus l'efficacité diminue. L'utilisation de la confrontation est la seule stratégie qui a un impact positif et significatif sur l'efficacité perçue ($r = +0.45$, $P < .001$). L'attribution des récompenses individuelles ($r = +0.11$, $P < .01$) et de groupe ($r = +0.12$, $P < .01$). Finalement, une corrélation négative et significative est obtenue entre la fréquence des conflits et la productivité de l'unité ($r = -0.24$, $P < .001$). En d'autres mots, plus la fréquence des conflits augmente et plus la productivité diminue.

Tableau 1 - Corrélations entre les variables indépendantes et les variables dépendantes

Modes de résolution des conflits	Efficacité perçue		Productivité de l'unité		Récompenses individuelles		Récompenses de groupes	
	r	p	r	p	r	p	r	p
Référer	-0.05	n.s.	-0.14	*	-0.07	n.s.	-0.05	n.s.
Éviter	-0.45	**	-0.23	**	-0.20	*	-0.17	**
Diminuer	-0.31	*	-0.19	**	-0.15	**	-0.12	**
Confronter	+0.45	**	+0.07	n.s.	+0.11	*	+0.12	*
Fréquence des conflits	-0.10	n.s.	-0.24	**	-0.07	n.s.	-0.07	n.s.

Légende : ** = $p < .001$; * = $p \leq .01$; n.s. = non significatif

L'analyse de régression multiple (stepwise) entre les variables indépendantes et les variables dépendantes montre que l'efficacité perçue est prédite principalement ($F(3,513) = 96.92$, $R = 0.61$, $P \leq .001$) par le mode de "l'évitement" ($\beta = -0.35$, $T = -9.04$, $R = 0.46$, $P \leq .001$) et la "confrontation" ($\beta = 0.33$, $T = 11.19$, $R = 0.14$, $P \leq .001$). Deuxièmement, l'analyse montre que la productivité de l'unité est surtout prédite ($F(4,512) = 15.40$, $R = .33$, $P \leq .001$) par la fréquence des conflits ($\beta = -0.35$, $T = -4.61$, $P \leq .001$, $R = 0.26$), l'évitement ($\beta = -0.08$, $T = -2.79$, $P \leq .01$, $R = 0.05$) et la référence au supérieur ($\beta = -0.07$, $T = -2.59$, $P \leq .01$, $R = 0.01$). Enfin, l'attribution de récompenses individuelles est prédite ($F(1,515) = 24.95$, $R = .22$, $P \leq .001$) par la stratégie de l'évitement ($\beta = -0.15$, $T = -5.00$, $P \leq .001$). Il en est de même pour les récompenses de groupes ($F(1,515) = 14.84$, $R = .17$, $\beta = -0.16$, $T = -3.80$, $P \leq .001$).

DISCUSSION

L'hypothèse 1 avance que la stratégie de résolution des conflits par la confrontation est supérieure aux autres stratégies. Tel qu'attendu, les résultats ont montré que la confrontation du problème entre les acteurs a un impact positif sur l'efficacité perçue et l'attribution des récompenses individuelles et de groupe. Cependant, cette stratégie n'exerce aucun impact significatif sur la productivité de l'organisation. Par contre, contrairement aux autres stratégies, ce mode de résolution n'a pas d'impact négatif. En d'autres mots, la confrontation est la seule stratégie de résolution des conflits qui ne nuit pas à la productivité. Ces résultats s'accordent avec ceux obtenus par Lawrence et Lorsh (1967) et Filley et al., (1976) qui considéraient le mode "confrontation" comme le mode de résolution le plus efficace. Cependant, la généralisation de la supériorité de ce mode est problématique. En effet, les recherches de Baron (1988) et Barrette et Durivage (1991) ont montré que, dans certaines organisations, d'autres modes de résolution corrélaient positivement avec la productivité. Ainsi, ces derniers chercheurs ont montré que dans une organisation de services financiers, la stratégie consistant à diminuer l'importance des problèmes corrélaient positivement avec la productivité de l'unité de travail. Par conséquent, on peut émettre l'hypothèse selon laquelle l'efficacité du mode de résolution varie en fonction des caractéristiques de l'organisation. Toutefois, ces caractéristiques restent à être identifiées. Quoiqu'il en soit, vue l'absence de corrélation significative avec la productivité, la confrontation apparaît comme une stratégie dont l'impact est limité. Par conséquent, l'hypothèse 1 est partiellement corroborée.

L'hypothèse 2 avance que la stratégie de résolution des conflits par la "diminution du problème" est une stratégie supérieure aux modes consistant à référer au supérieur et à éviter le problème. L'hypothèse

n'est pas corroborée. En effet, les résultats ont montré que, dans cette organisation, cette stratégie n'est pas supérieure aux autres et corréle négativement avec tous les indicateurs d'efficacité. Ces résultats s'opposent à ceux obtenus par Baron (1988) et Jones et White (1985) et par les chercheurs actuels où, dans une organisation de services financiers, cette stratégie corrélaient très fortement ($r = .45$) avec la productivité. Le mode de "diminution des problèmes", appelé aussi le mode "accommodation", est selon le modèle théorique de Thomas (1976) une stratégie de coopération marquée par l'intérêt à satisfaire les besoins du collègue. Il est permis de penser que dans une organisation policière, en raison de ses particularités propres, ce type de besoin est perçu comme négatif. On peut émettre l'hypothèse que pour un policier, ce sont les besoins du citoyen qui priment au détriment des besoins particuliers des membres de l'organisation. Ainsi, ce mode de résolution implique l'amoin-drissement de l'ampleur des problèmes et la recherche d'accommodation. Les multiples rencontres effectuées auprès des policiers (98 entrevues individuelles d'une heure) suggèrent que ceux-ci expriment les problèmes directement et sans détour. L'amoin-drissement du problème pour éviter la friction semble un comportement perçu négativement dans ce milieu. Il était attendu, dans l'hypothèse 3, que le mode de résolution par l'évitement soit la stratégie la moins efficace. L'hypothèse est corroborée. En effet, de tous les modes de résolution, ce dernier obtient les corrélations négatives les plus élevées sur l'ensemble des indices d'efficacité. Son impact négatif sur l'efficacité est corroboré par les résultats obtenus aux analyses de régression multiple. Ces résultats sont similaires à ceux de Burke (1970). Ce dernier soutenait que les disputes traitées par l'évitement inhibaient la communication et créait une baisse de l'efficacité organisationnelle. De plus, la stratégie de l'évitement est néfaste car, contrairement aux autres stratégies, aucune action n'est prise puisque les acteurs sont passifs. Par conséquent, les conflits demeurent et s'accroissent sans jamais être résolus.

Il était attendu, dans l'hypothèse 4, d'obtenir une relation négative entre l'augmentation du nombre de conflits et les indicateurs de performance de l'unité de travail. Cette hypothèse est partiellement corroborée. En effet, une relation significative et négative est obtenue entre la fréquence des conflits et la productivité de l'unité. Les résultats suggèrent que la fréquence des conflits est un facteur important qui affecte l'efficacité de l'organisation. De plus, lorsque la fréquence des conflits est élevée, l'efficacité est d'autant plus affectée si les parties évitent d'en discuter ou d'en référer au supérieur pour trouver les solutions

En conclusion, les résultats de la présente recherche montrent que divers modes de résolution des conflits peuvent avoir des impacts différents selon le ty-

pe de mesure d'efficacité. De plus, il est permis de penser que le mode de résolution qui s'associe avec l'efficacité ou l'inefficacité est idiosyncratique à l'organisation. Il est intéressant aussi de noter que l'"évitement" est la stratégie de résolution la plus inefficace sur tous les indices d'efficacité. D'autre part, le

mode "confrontation", bien que perçu comme le plus efficace, n'a aucune corrélation avec la productivité. Toutefois, contrairement aux autres modes, ce dernier n'a pas d'impact négatif. Ceci en ferait alors la stratégie de résolution à préconiser vue l'absence d'alternative supérieure.

BIBLIOGRAPHIE

- ARGYRIS, C. (1962). "Interpersonal competence and organizational effectiveness". Homewood, IL: *The Dorsey Press*.
- BARON, R.A. (1988). "Negative Effect of Destructive Criticism: Impact on Conflict, Self-efficacy and Task performance". *Journal of Applied Psychology*, 73 (2), 199-207.
- BARRETTE, J. & DURIVAGE A. (1991). "Le règlement des conflits entre les individus : l'impact sur la productivité, l'efficacité perçue et l'attribution des récompenses dans l'organisation. Association des sciences administratives du Canada (ASAC), Sciences du comportement organisationnel, Niagara, vol. 12 (10).
- BENDURA, A. & CERVONE, D. (1986). "Differential Engagement of Self-reactive Influences in Cognitive Motivation". *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 38, 92-113.
- BLAKE, R., SHEPHERD, H. & MOUTON, J. (1964). "Managing Intergroup Conflict in Industry". Houston, TX: *Gulf Publishing*.
- BLAKE, R. & MOUTON, J.S. (1984). "Solving Costly Organizational Conflicts". San Francisco: *Jossey-Bass*.
- BRETT, J.M. & GOLDBERG, S.B. (1983). "Grievance Mediation in the Coal Industry: A Field Experiment". *Industrial and Labor Relation Review*, 37, 49-69.
- BURKE, R.J. (1970). "Methods of Resolving Superior-subordinate Conflict: The Constructive Use of Subordinate Difference and Disagreements". *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 393-411.
- COSER, L. (1956). "The function of social conflict". New York: *Free Press*.
- CLEGG, S.R. (1989). "Frameworks of Power". Londres: *Sage*.
- FILLEY, A. (1975). "Interpersonal Conflict Resolution". Glenview, IL: *Scott, Foresman*.
- FILLEY, A.C., HOUSE, R.J. & KERR, S. (1976). "Managerial Process and Organizational Behavior", (2nd Ed.). Glenview, IL: *Scott Foresman*. Conflict. *Journal of Conflict Resolution*, 12, 412-461.
- JONES, R.E. & WHITE, C.S. (1983, March). "Personality, Conflict Resolution and Group Effectiveness". *Proceedings of the American Institute of Decision Sciences (Western)*.
- LAWRENCE, P.R. & LORSCH, J.W. (1967). "Organization and Environment". Homewood, IL: *Irwin*.
- ROBBINS, S.P. (1974). "Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach". Englewood Cliffs, NJ: *Prentice-Hall*.
- RONDEAU, A. (1990). "La gestion des conflits dans les organisations", pp. 507-527 dans Chanlat (dir.). Individu dans l'organisation, *Presse de l'université de Laval*, ed. *Eska*.
- SCHMIDT, S. & KOCHAN, T. (1972). "Conflict: Toward Conceptual Clarity". *Administrative Science Quarterly*, 17, 359-370.
- SCHNAKE, M.E. & COCHRAN, D.S. (1985). "Effect of two Goal-Setting Dimensions on Perceived Intraorganizational Conflict". *Group and Organization Studies*, 10, (2), 168-183.
- TAYLOR, F.W. (1907). "La direction des ateliers", Paris: *Dunod et E. Pinat*.
- TAYLOR, F.W. (1911). "The Principles of Scientific Management". New York: *Harper and Row*.
- THOMAS, K.W. (1976). "Conflict and Conflict Management", pp. 889-935 dans M.D. Dunnette (dir.). Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: *Rand McNally*.
- THOMAS, K.W. (1977). "Conflict and Conflict Management". In M. Dunnette (Ed.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology (vol. 2). Chicago: *Rand McNally*.
- THOMAS, K.W. & SCHMIDT, W.H. (1976). "A Survey of Managerial Interest with Respect to Conflict". *Academy of Management Journal*, 19, 315-318.
- THOMPSON, J.D. (1967). "Organizations in Action". New York: *McGraw-Hill*.
- VAN DE VEN, A.H. & FERRY, D.L. (1980). "Measuring and Assessing Organizations". New York: *Wiley-Interscience*.