

Louvain School of Management

Dans quelle mesure les conflits interpersonnels se produisant au sein d'une équipe de travail, peuvent-ils constituer une cause de l'épuisement professionnel?

Mémoire de recherche réalisé par
Dachelet Claire

En vue de l'obtention du titre de
Master en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur
Périlleux Thomas

Année académique 2016 - 2017

Remerciements

Au préalable, je souhaite remercier Monsieur Thomas Périlleux qui grâce à ses précieux conseils et son soutien a permis l'élaboration de ce mémoire.

Je souhaiterais également remercier les membres de ma famille et mes amis qui m'ont aidé, épaulé et soutenu tout au long de cette période.

Finalement, j'adresse tous mes remerciements aux différentes personnes ayant facilité la rédaction de ce mémoire.

Table des matières

Introduction	1
Partie 1 : les conflits	5
1. Introduction.....	5
2. Niveau de conflit.....	7
3. Les différents types de conflits interpersonnels	8
4. Les antécédents.....	12
4.1. Causes personnelles.....	12
4.2. Causes interpersonnelles.....	14
4.2.1. <i>Les valeurs</i>	15
4.2.2. <i>Diversité du groupe</i>	16
4.2.3. <i>La confiance</i>	17
4.2.4. <i>Problèmes de communication</i>	18
4.3. Causes Organisationnelles.....	19
4.3.1. <i>L'Interdépendance des tâches</i>	19
4.3.2. <i>Objectifs divergents-objectifs incompatibles</i>	19
4.3.3. <i>Taille de l'équipe</i>	20
4.3.4. <i>Ascendant des leaders</i>	20
4.3.5. <i>Ambiguïté et conflits de rôle</i>	20
5. Les conséquences des conflits	21
5.1. Conséquences des conflits relationnels.....	22
5.1.1. <i>Performance</i>	22
5.1.2. <i>Créativité et innovation</i>	23
5.1.3. <i>Qualité des décisions</i>	23
5.1.4. <i>Satisfaction et Bien-Etre</i>	24
5.2. Conséquences des conflits liés aux tâches	25
5.2.1. <i>Performance</i>	25
5.2.2. <i>Créativité et innovation</i>	25
5.2.3. <i>Qualité des décisions</i>	26
5.2.4. <i>Satisfaction et Bien-Etre</i>	26
5.3. L'influence réciproque des conflits liés aux tâches et des conflits relationnels	27

5.4. Les conflits non-résolus.....	28
6. Les modérateurs	29
6.1. Les amplificateurs	29
6.1.1. <i>Interdépendance des tâches</i>	29
6.1.2. <i>Diversité du groupe</i>	30
6.1.3. <i>Ouverture au conflit</i>	31
6.1.4. <i>La collaboration</i>	32
6.2. Les supprimeurs.....	33
6.2.1. <i>Les tâches routinières</i>	33
6.2.2. <i>Le compromis</i>	34
6.2.3. <i>L'Accommodation</i>	34
6.2.4. <i>L'évitement</i>	34
6.3. Les améliorateurs.....	35
6.3.1. <i>Emotions positives</i>	35
6.3.2. <i>La médiation</i>	36
6.4. Les exagérateurs	36
6.4.1. <i>Les émotions négatives</i>	37
6.4.2. <i>La compétition</i>	37
7. Conclusion	38
Partie 2 : Le Burnout	39
1. Introduction.....	39
2. Aperçu historique	39
3. Définition du Burnout.....	42
3.1. Définition statique du Burnout	42
3.2. Définition dynamique du burnout	43
4. Les causes du burnout.....	44
4.1. Les facteurs individuels source de Burnout	45
4.1.1. <i>Variables démographiques</i>	45
4.1.2. <i>La personnalité</i>	46
4.2. Les facteurs organisationnels source de Burnout	49
4.2.1. <i>La surcharge de travail – pression temporelle.</i>	49
4.2.2. <i>Conflit et ambiguïté de rôle.</i>	50

4.2.3. <i>Manque d'autonomie et de contrôle</i>	51
4.2.4. <i>Manque de reconnaissance – manque d'équité</i>	51
4.2.5. <i>Interactions sociales déplaisantes – manque de soutien social</i>	52
4.2.6. <i>Valeurs conflictuelles</i>	53
4.3. Les conflits, source du burnout ?.....	54
4.3.1. <i>Les conflits relationnels</i>	54
4.3.2. <i>Les conflits liés aux tâches</i>	60
5. Conséquences du burnout.....	63
5.1. Impact sur l'individu.....	64
5.2. Impact sur les proches.....	65
5.3. Impact sur l'organisation.....	66
6. Conclusion.....	68
Conclusion	69
Bibliographie	73
Annexes	89
1. Annexe 1 : Les cause de Conflits (Wall & Callister, 1995).....	89
2. Annexe 2 : Matrice de la gestion de conflits de Thomas & Kilmann (1974).....	90

Table des Figures

1. Figure 1 - Carte conceptuelle du mémoire.....	3
2. Figure 2 - Dynamique d'un épisode conflictuel - Pondy (1967).....	6
3. Figure 3 - Processus cyclique du conflit.....	7
4. Figure 4 - Phase du burnout – Golembiewski et al. 1986.....	44
5. Tableau 1 - Les variables corrélées aux conflits relationnels.....	59
6. Tableau 2 - Les variables corrélées aux conflits liés aux tâches.....	63

Introduction

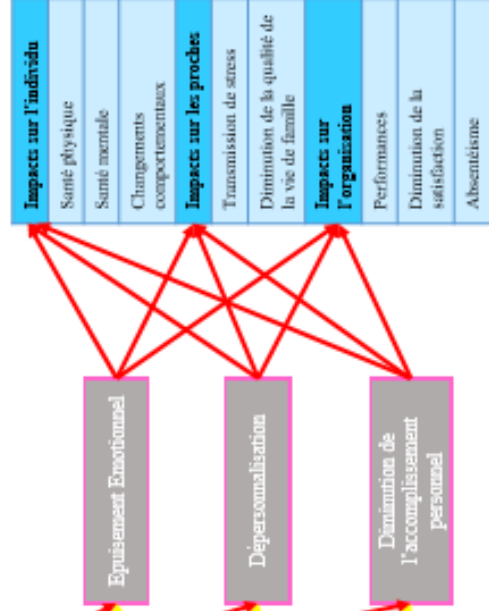
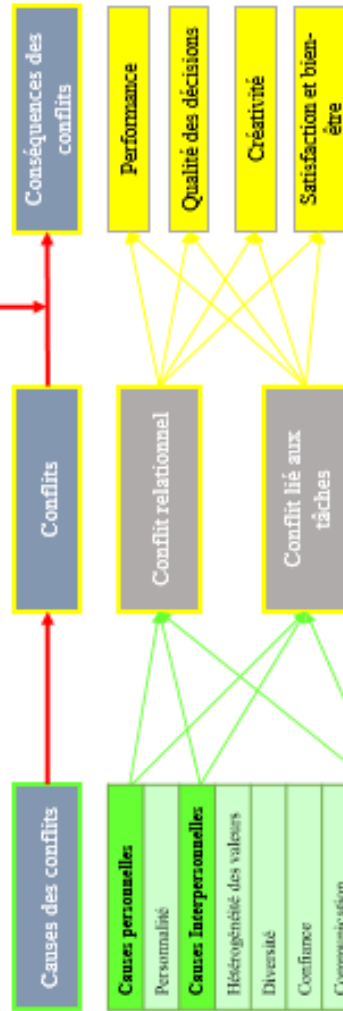
La mondialisation a entraîné avec elle un changement dans le monde du travail. Aujourd'hui, les frontières s'effacent, les entreprises ne sont plus en compétition seulement à un niveau national, mais bien à un niveau international. Pour pouvoir rester compétitives celles-ci sont amenées à se réinventer sans cesse, en produisant de nouvelles technologies, en restant à jour au niveau de leurs connaissances, en pratiquant des coûts les plus bas possible, et ce par tous les moyens imaginables. Le problème, c'est que dans cette course à la productivité, l'humain est bien souvent oublié. Pour pouvoir pratiquer des prix imbattables, les entreprises sont d'une part souvent poussées à avoir recours à de la main d'œuvre provenant de pays en voie de développement, travaillant dans des conditions déplorables mais à des prix attractifs. D'autre part, les entreprises ont également tendance à mettre leurs employés sous pression en leur demandant toujours plus, en moins de temps et pour un salaire moindre. Ceci a tendance à impacter la satisfaction des employés envers l'entreprise ainsi que leur bien-être. Ce à quoi les entreprises pensent moins, c'est qu'un employé heureux et satisfait est un employé plus performant et plus créatif (Wright & Cropanzano, 2000), le bien-être des employés est donc primordial pour les entreprises. C'est pourquoi dans le cadre de ce travail, j'ai décidé de m'intéresser à un facteur de stress important pouvant avoir un impact sur le bien-être et la satisfaction des individus : les conflits interpersonnels. En effet ceux-ci sont un aspect inévitable de la vie en organisation et ils sont également une source importante de stress. Sous les conseils de mon promoteur, j'ai décidé de les étudier en lien avec le burnout pour deux raisons. La première est personnelle et provient du fait que deux de mes proches ont récemment vécu un burnout et la complexité de ce syndrome m'intriguait particulièrement. Comment des personnes autrefois passionnées et totalement investies dans leur travail ont-elles pu tomber dans un tel état de désillusion vis-à-vis de leur travail ? C'était le point de départ de mon intérêt pour ce syndrome. Ensuite, même si je ne pense pas effectuer ma carrière dans les ressources humaines, je trouvais que ce dernier travail, pour clôturer mes études, était l'occasion d'explorer plus profondément l'aspect humain des relations en entreprise. Si un jour je suis amenée à devenir responsable d'une équipe, il me semble nécessaire d'être consciente de leur importance et des dégâts qu'une mauvaise gestion des ressources humaines peut causer.

Un certain nombre d'auteurs ont déjà considéré les conflits en entreprise comme une source importante de stress, pourtant très peu se sont intéressés à la mesure dans laquelle ces conflits pouvaient mener l'individu au burnout. C'est pourquoi dans ce travail, je tenterai de répondre à la question suivante : « *dans quelle mesure les conflits interpersonnels se produisant au sein d'une équipe de travail, peuvent-ils constituer une cause de l'épuisement professionnel ?* ». Dans un premier temps, je m'intéresserai au processus de conflit interpersonnel au sein des équipes de travail : je commencerai par en décrire les différents types et explorer leurs antécédents. Ensuite, je m'intéresserai aux conséquences de ces conflits; aussi bien au niveau des performances que du bien-être de l'individu. Pour finir cette partie, je passerai en revue différentes variables modératrices qui impacteront le lien entre le conflit et ses conséquences. Dans un second temps, je m'intéresserai au syndrome du burnout. J'en retracerai un historique depuis les années 70 jusqu'à aujourd'hui et en définirai les différentes dimensions. Je m'attarderai ensuite sur les sources personnelles et organisationnelles pouvant rendre un individu plus enclin à vivre un burnout. A la suite de cette section concernant les causes, je tenterai de répondre à ma problématique en essayant de lier les différents types de conflits avec les trois dimensions du burnout. Je terminerai finalement par exposer les conséquences que le burnout pourrait avoir sur l'individu, sur ses proches et sur l'organisation. Afin de mieux comprendre l'enchaînement des différentes sections, j'ai réalisé une carte conceptuelle de mon travail.

Partie 1: Les conflits



Moderateurs



3.

Partie 2: Le burnout



Partie I : Les conflits

1. Introduction

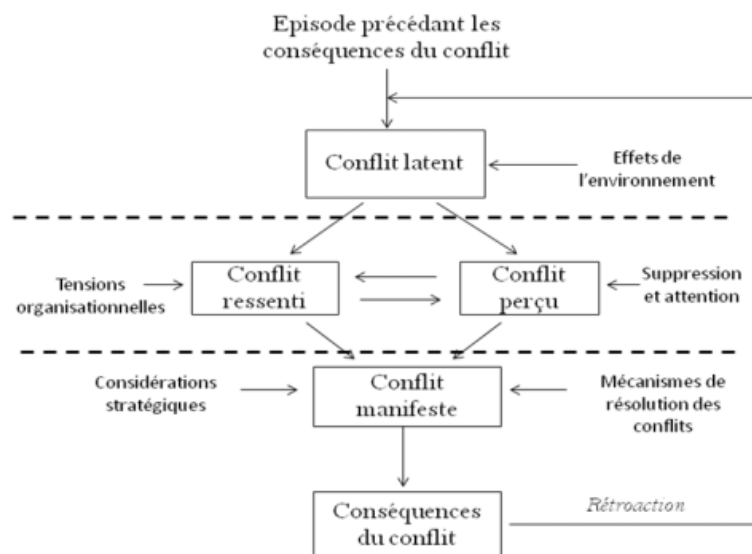
Le conflit est un aspect inné et fondamental à la vie et à la dynamique d'une équipe de travail ; s'il n'y en a pas c'est que l'équipe n'existe tout simplement pas (Jehn, 1995 ; Van de Vliert & Janssen, 2001, Medina, Munduate, Dorado, Martínez, & Guerra, 2005). Dans le cadre organisationnel, ses sources pourront être personnelles, interpersonnelles ou encore organisationnelles et affecter les individus et les processus de manières diverses (Barki & Hartwick 2004).

Le sujet du conflit a déjà été étudié dans bon nombre d'ouvrages et les définitions quant à elles sont pratiquement aussi nombreuses qu'il existe d'auteurs. Si aucun consensus n'a encore été trouvé quant à cette définition, une base commune peut néanmoins être trouvée. Beaucoup d'auteurs ont défini le conflit comme « *l'impression ressentie par deux ou plusieurs parties que leurs intérêts/valeurs/besoins divergent voire sont incompatibles* » (Conrad, 1991; Jehn, 1995 ; Pruitt & Rubin, 1986; Smith, 1966; Mayer, 2012). A cette définition différents auteurs ajouteront leur nuance. Par exemple certains définiront le conflit comme un processus (Pondy, 1967; De Dreu & Weingart, 2003 ; De Dreu, Van Dierendonck & De Beste-Waldhober 2003 ; Robbins & Judge 2012 ; Thomas, 1992 ; Wall & Callister 1995), d'autres le décriront comme une concurrence ou une lutte entre des parties (Coser, 1956 ; Litterer, 1966 ; Schmid, 1998), d'autres encore incluront une dimension sentimentale et émotionnelle dans leur description du conflit (Bodtker & Katz, 2001; Mayer, 2012).

Dans le cadre de ce travail, le conflit sera considéré comme un processus cyclique, basé sur le modèle de Pondy (1967) qui a défini le conflit comme « *un processus dynamique se produisant entre deux ou plusieurs parties (individus, groupes, organisation,..), sous forme d'épisodes* ». Ces épisodes selon lui sont découpés systématiquement en cinq étapes successives :

- Le conflit latent: le conflit latent représente les conditions susceptibles de déclencher des conflits, ce sont les antécédents de ceux-ci. Cependant, ces éléments ne conduisent pas nécessairement à une situation conflictuelle; pour que ce soit le cas, il faut que le conflit soit perçu par les parties.

- Le conflit perçu : c'est la dimension cognitive du conflit. A cette étape, l'une des parties va percevoir qu'une autre partie pourrait interférer ou agir comme une menace dans la réalisation de ses objectifs. La perception est indispensable pour qu'il y ait conflit (si personne ne perçoit le conflit, celui-ci n'aura pas lieu) mais ce n'est pas pour autant que le conflit sera ressenti.
- Le conflit ressenti : C'est la dimension émotionnelle du conflit. C'est l'étape où le conflit devient personnalisé et où les parties peuvent ressentir de l'anxiété ou de la frustration. C'est une dimension très importante car c'est elle qui va définir les comportements que vont adopter les différentes parties pour la suite du conflit.
- Le conflit manifeste où conflit ouvert représente la dimension comportementale du conflit. C'est l'étape à laquelle le conflit devient apparent, et où l'on voit apparaître les comportements conflictuels tels que de l'agression (verbale ou non verbale), les haussements de ton, du sabotage, etc... Mais c'est également à cette étape que les individus vont définir comment ils décident de gérer leur conflit; c'est donc une étape primordiale qui influencera les conséquences du conflit.
- Les conséquences des conflits : Le conflit, selon la manière dont il a été géré, ainsi que suivant la présence ou non de certaines variables modératrices, donnera des conséquences positives ou négatives sur l'individu et sur l'organisation



. Figure 2 - Dynamique d'un épisode conflictuel – Pondy (1967)

Le problème de cette vision du processus de conflit est le lien direct établi entre le conflit manifeste et les conséquences du conflit. En effet, suite au travail de Pondy, de nombreux autres auteurs se sont intéressés aux conflits et notamment au lien entre le conflit et ses conséquences. Jehn et Bendersky (2003), ont élaboré le « conflict-outcome moderated model », soit un modèle où le lien entre le conflit et ses conséquences est modéré par certaines variables. Dans le cadre de ce travail, un mix entre le modèle présenté par Pondy (1967) et les avancées réalisées par Jehn et Bendersky (2003) sera utilisé. Le conflit sera donc appréhendé sous forme de processus cyclique : les antécédents du conflit donneront lieu à un conflit perçu et ressenti, mais l'impact que le conflit aura sur l'individu et sur l'organisation dépendra également de certaines variables modératrices.

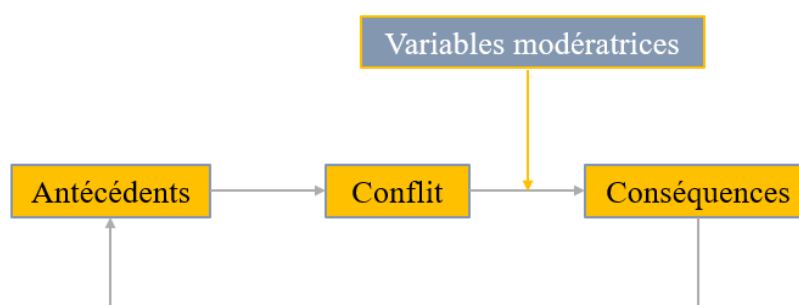


Figure 3- Processus cyclique du conflit

2. Niveau de conflit

Comme le suggère la définition de Pondy (1967), le conflit est un processus dynamique se produisant entre deux ou plusieurs individus. Un aspect intéressant de cette définition est donc que le conflit peut survenir à plusieurs niveaux. Rahim (1985) va proposer 4 niveaux de conflits. Le niveau intra-personnel, interpersonnel, intra-groupe et intergroupe.

Les conflits intra-personnels sont les conflits développés à l'intérieur de l'individu lorsque celui-ci se bat entre ce qu'il veut faire et ce qu'il pense devoir faire (Bazerman, Tenbrunsel, & Wade-Benzoni, 1998). Ces conflits peuvent se développer depuis les pensées, les idées, les émotions, les valeurs ou encore certaines prédispositions de l'individu. Selon Schelling (1984) chaque personne aurait deux facettes en elle ayant des désirs distincts. L'une de ces facettes se

concentrerait sur le présent et rechercherait le bénéfice immédiat (Un fumeur qui prend sa cigarette car il est trop stressé) alors que l'autre serait orientée vers le futur et se concentrerait donc sur les décisions qui maximiseront les bénéfices à long terme (Le fumeur renoncerait à sa cigarette en vue de garder des poumons sains). Selon lui, ce serait à cause de ces deux facettes opposées que se produiraient les conflits intra-personnels.

Les conflits interpersonnels en organisation sont les plus fréquents, ce sont ceux qui surviennent lorsque deux personnes entrent en conflit concernant des tâches ou à un niveau relationnel. C'est de ce type de conflit qu'il sera question lors de ce travail.

Les conflits intra-groupes sont ceux qui surviennent à l'intérieur des groupes et impliquent donc tous les membres ou seulement une partie de ceux-ci. Ils reprennent donc également les conflits intra-personnels ainsi que les conflits interpersonnels se produisant à l'intérieur du groupe (Centre des hautes études du ministère de l'intérieur, 2016).

Le dernier niveau de conflit organisationnel identifié par Rahim (1985) est le conflit intergroupe. Il concerne les conflits et les heurts survenant entre deux ou plusieurs groupes. Le plus évident est le conflit direction-syndicat, mais ce type de conflit concerne également des conflits entre différentes équipes de travail (CHEMI, 2016).

3. Les différents types de conflits interpersonnels

Si les conflits peuvent être classés selon leur niveau, les différents auteurs ayant traité le sujet ont également tenté de les catégoriser selon leur typologie. En retraçant un historique de la notion de conflit, il peut être remarqué assez rapidement que si la terminologie a évolué les fondements principaux du conflit restent sensiblement les mêmes.

C'est dans les années 1950 que des auteurs commencent à s'intéresser au phénomène de conflit au sein des organisations. Gueztzkow et Gyr (1954), en voulant étudier les conditions sous lesquelles les participants à des conférences terminaient sur un consensus ou sur un conflit, ont différencié le conflit substantiel du conflit affectif. Selon eux, le conflit substantiel prendrait ses racines dans la tâche que l'équipe est en train d'accomplir alors que le conflit affectif lui serait basé sur les émotions et les relations interpersonnelles.

Peu après, dans son ouvrage concernant les fonctions du conflit social, Coser (1956), a voulu montrer que le conflit était nécessaire et fonctionnel, pour cela il a proposé de différencier

le conflit réaliste du conflit « non réaliste ». Selon cet auteur, les conflits réalistes sont ceux qui proviennent d'une frustration liée à des demandes spécifiques dans une relation, ils sont un moyen de parvenir à une fin. S'il existe des options alternatives pour parvenir à l'obtention du résultat escompté, alors le conflit réaliste sera moins probable. Les conflits « non réalistes » quant à eux, impliquent également l'interaction d'au moins deux personnes, et ne sont pas provoqués par des finalités opposées mais par le besoin d'au moins l'une des parties de relâcher une forme de tension.

Fin des années 70, Cosier et Rose (1977) amènent la notion de conflit cognitif et conflit d'objectif dans le domaine des groupes de décisions. Le premier type est défini comme : « *un désaccord quant à l'interprétation de la décision qui doit être atteinte et quels sont les problèmes/obstacles pertinents et importants pour l'atteinte de cette décision* ». Le second type est lui défini comme « *un conflit se produisant entre les décideurs concernant les récompenses et les statuts dans un cadre concurrentiel* ».

Plus tard, Moore (1986) va tenter de théoriser le conflit sur base de ses sources, et il va pour cela créer le « cercle des conflits ». Celui-ci est divisé en 5 composantes, chacune illustrant une source potentielle de conflit :

- Les conflits de données qui surviennent lorsque les informations manquent, ou que celles-ci donnent lieu à des différences d'interprétation.
- Les conflits d'intérêts : ils sont issus d'une divergence entre ce qui est visé par les différents acteurs. C'est un désaccord quant à la finalité d'une action ou encore sur les conséquences de celle-ci.
- Les conflits de valeur éclatent lorsque les individus ont différents modes de vie, des idéologies différentes ou des critères variés sur la façon d'évaluer les comportements.
- Les conflits relationnels sont liés aux personnes en présence et déclenchent des émotions fortes.
- Les conflits structurels résultent d'inégalités structurelles dans le contrôle, la propriété, le pouvoir, ou l'autorité.

Pinkeley (1990) a mené une étude pour découvrir et définir les interprétations cognitives des participants à un conflit. Il va en résulter la mise en évidence de trois dimensions permettant de représenter l'interprétation cognitive des conflits. Son étude permettra de mettre en évidence

deux types importants de conflits à savoir les conflits relationnels et les conflits liés aux tâches. Les premiers sont principalement basés sur des problèmes interpersonnels, qui impliquent des différends au niveau relationnel et l'incapacité de les résoudre. Le conflit de tâche comme son nom l'indique, prend ses racines dans la tâche que l'équipe doit réaliser.

En 1991, Priem et Price vont étendre la définition de Cosier et Rose (1977). Ils vont combiner les conflits d'objectifs et les conflits cognitifs qu'ils définiront ensuite comme des désaccords liés à la tâche. Ils vont également ajouter la notion de conflits socio-émotionnels qui sont eux liés à des problèmes interpersonnels notamment des problèmes de communication ou de concurrence.

Fin des années 90, Karen Jehn, une Américaine spécialiste en matière de négociation et de gestion de conflits, a réalisé une enquête concernant les conflits quotidiens dans plusieurs équipes de travail. Le but de cette investigation était de pouvoir modéliser le conflit à partir des perceptions des participants, de leurs comportements ainsi que de leur façon d'analyser leur propre conflit (Jehn, 1997). Si d'autres auteurs avaient déjà constaté la présence des conflits liés aux tâches (Guetzkow & Gyr, 1954 ; Cosier, 1956 ; Cosier & Rose 1977) et des conflits relationnels (Guetzkow & Gyr 1954 ; Moore, 1986 ; Pinkley, 1990 ; Priem & Price, 1991), l'article semble mettre en exergue une troisième forme de conflit : ceux liés aux processus.

- Des conflits relationnels existent lorsqu'il subsiste des incompatibilités interpersonnelles parmi les membres du groupe. Ce type de conflit comprend souvent des différences de personnalité, des différences d'opinions et des préférences concernant des problèmes qui ne sont pas liés aux tâches (religion, politique, éducation,...) (Jehn, 1997).
- Les conflits de tâches eux, sont systématiquement définis comme des désaccords parmi les membres du groupe quant aux tâches à réaliser (Guetzkow & Gyr, 1954 ; Cosier, 1956 ; Cosier & Rose 1977). Il existe un conflit de tâche lorsqu'il existe des désaccords entre les membres du groupe quant au contenu des tâches à exécuter, y compris les différences de points de vue, d'idées ou d'opinions (Jehn, 1997).
- Les conflits de processus concernent les moyens utilisés pour accomplir une tâche spécifique, pas le contenu ou la substance de la tâche en elle-même (Jehn, 1997). Il peut s'agir par exemple de désaccord quant au rôle de chacun dans l'équipe, quant à

l'utilisation des ressources disponibles, ou encore concernant la programmation des tâches.

Enfin, Bruk-Lee, Nixon et Spector (2013) ont étendu la typologie de Jehn (1997) en incorporant les conflits de processus aux conflits de tâche et en incluant une nouvelle forme de conflits appelés les « NTO conflict » (= non-task organizational conflict). Les trois types de conflits identifiés par ces auteurs sont donc :

- Les conflits liés aux tâches, sont ceux qui concernent les objectifs de travail et tout ce qui pourrait être lié aux tâches. Ils ont donc incorporé les conflits de processus aux conflits liés aux tâches.
- Les conflits relationnels sont ceux qui concernent les désaccords provenant des différences de personnalité, de valeurs ou de préférences.
- Les « NTO conflicts » quant à eux sont les conflits plus largement liés aux désaccords de nature organisationnelle et pas spécifiques à la tâche. Il s'agit par exemple des désaccords concernant les politiques de l'entreprise, les politiques de recrutement, la culture organisationnelle, le leadership, les relations de pouvoir.

Comme évoqué au départ de cette section, il peut être remarqué que même si la terminologie a évolué les fondements principaux du conflit sont restés sensiblement les mêmes. En effet, les conflits relationnels concernant les différends interpersonnels, ont été développés par Guetzkow & Gyr (1954) sous la dénomination de « conflit affectif », Priem et Price (1991) l'appelleront le « conflit socio-émotionnel », mais la dénomination qui reste la plus usitée est celle de « conflit relationnel » (Moore, 1986 ; Pinkley , 1990 ; Jehn, 1997 ; Bruk-Lee, Nixon and Spector, 2013). De la même manière, le conflit lié aux tâches a aussi été développé par de nombreux auteurs sous différents noms; certains l'auront appelé « conflit substantiel » (Guetzkow & Gyr 1954), d'autres le « conflit réaliste » (Coser, 1956), et d'autres encore le « conflit cognitif » (Cosier & Rose 1977 ; Amason, 1996). Dans ce travail, deux types de conflits seront utilisés : les conflits relationnels et les conflits liés aux tâches qui sont ceux le plus souvent utilisés dans la littérature du conflit.

4. Les antécédents

Comme évoqué dans l'introduction, la première étape d'un épisode de conflit c'est les antécédents. Ceux-ci représentent les conditions préalables susceptibles de déclencher des conflits. De nombreuses études se sont intéressées aux différentes causes de conflits organisationnels. Pour ce travail et sur base de la classification de Wall & Callister (1995) (Cfr. Annexe 1.), les causes des conflits ont été divisées en trois catégories: les causes personnelles, les causes interpersonnelles et finalement les causes organisationnelles. La liste de ces causes n'est évidemment pas exhaustive, selon les individus et le contexte il est possible que d'autres causes de conflits fassent surface.

4.1. Causes personnelles

Ce sont les causes liées à l'individu même et qui le mèneraient à expérimenter plus de conflit. La personnalité est la principale source personnelle de conflit mise en avant dans la littérature, ainsi, certaines personnes seraient plus vulnérables à générer ou expérimenter des conflits simplement à cause de certaines caractéristiques personnelles. Pour pouvoir vérifier le lien entre la personnalité et les conflits, les auteurs ont utilisé l'échelle des « big 5 de la personnalité ». Celle-ci classe les individus selon 5 traits importants de leur personnalité: l'agréabilité, l'ouverture à l'expérience, le fait d'être consciencieux, l'extraversion et l'instabilité émotionnelle (Goldberg, 1990).

- L'agréabilité: une personne ayant un score élevé au niveau de l'agréabilité sera quelqu'un d'altruiste, coopératif, conciliant, et motivé par les besoins des autres. Une personne ayant un niveau d'agréabilité faible sera au contraire cynique, hostile et en constante compétition avec les autres (Hofstee, deRaad & Goldberg, 1992). De manière générale, l'hypothèse posée par les différents auteurs concernant l'agréabilité, serait que les individus ayant un score élevé au niveau de l'agréabilité seraient plus enclins à vouloir préserver des relations positives avec les autres individus et s'engageraient donc moins facilement dans des conflits (Bono et al, 2002; Suls, Martin & David 1998 ; Rahman, Fui, Hassan, 2015). Ces études ont finalement démontré qu'un niveau bas d'agréabilité était lié à une plus haute fréquence de conflits relationnels et de conflits liés aux tâches (Rahman, et al., 2015 ; Bono et al. 2002 ; Suls et al., 1998).

- Ouverture à l'expérience: les personnes ayant un score élevé sur l'échelle de l'ouverture sont des personnes qui aiment l'aventure, ressentir des émotions fortes, qui sont curieuses et ont de l'imagination (Hofstee, et al., 1992). Selon Bono et al. (2002), les individus ouverts n'auraient pas peur d'aller au conflit et par conséquent en expérimenteraient un plus grand nombre. Cette hypothèse a été confirmée par leur étude et montre qu'il existe bien une corrélation positive mais faible entre ouverture et conflit (aussi bien au niveau des tâches que relationnel). Cependant, Wayne, Musisca, & Fleeson, (2004) eux, émettent l'hypothèse que les personnes plus ouvertes ont plus facile à accepter le changement, ne sont pas bloquées dans leurs traditions et ont tendance à être plus créatives dans leur manière de gérer les conflits, ce qui selon eux aurait tendance à réduire les conflits. Suite à leur recherche ils ne trouveront aucune relation significative entre l'ouverture et les conflits. Ce qui sera également le cas de Rahman, et al. (2015). Par conséquent aucune conclusion n'est possible quant à l'existence d'un lien significatif entre la dimension d'ouverture et les conflits.
- L'instabilité émotionnelle : une personne ayant un score élevé sur cette échelle sera émotionnellement instable et aura tendance à éprouver des émotions désagréables comme de la colère, de la tristesse ou encore la culpabilité (Hofstee, et al., 1992 ; McCrae & Costa, 1987). Bolger et Zuckerman (1995), dans leur étude concernant la personnalité dans les situations de stress, ont posé l'hypothèse que les individus ayant un score élevé sur cette échelle auraient tendance à être plus sensibles au stress induit par leur travail ce qui augmenterait le taux de conflits relationnels et liés aux tâches. Cette hypothèse a été confirmée par l'étude, ainsi que par d'autres recherches sur le sujet comme celle de Wayne et al. (2004) ou encore celle de Bono et al. (2002) et Rahman et al. (2015).
- L'échelle concernant le fait d'être consciencieux tente de décrire des personnes ayant de l'autodiscipline, le respect des obligations, des personnes organisées et en qui les gens ont confiance (Hofstee, et al., 1992). Selon Rahman, et al. (2015), ce trait de personnalité serait lié positivement avec les conflits relationnels. Bono et al. (2002) quant à eux mettaient en évidence le fait que des personnes basses sur cette échelle (désorganisées et paresseuses) tout comme des personnes hautes sur cette même échelle (maniaques et minutieuses) seraient plus enclines à générer des conflits relationnels. Si à la suite de leur étude ils ont effectivement trouvé une relation positive entre le fait

d'être consciencieux et les conflits relationnels, les résultats concernant une possible relation curvilinéaire quant à eux se sont avérés non significatifs. Selon les résultats de l'étude de Wayne et al. (2004), il y aurait cependant une relation négative entre le fait d'être consciencieux et les conflits liés aux tâches. En effet, selon eux, les personnes consciencieuses gèreraient leur temps de manière plus efficace et seraient mieux organisées ce qui les amènerait à expérimenter moins de conflits liés aux tâches. Par conséquent il se pourrait que les individus très consciencieux expérientent plus de conflits relationnels dus à leur côté méticuleux et moins de conflits liés aux tâches grâce à leur organisation et leur autodiscipline.

- L'extraversion, décrit des personnes énergiques, ayant des émotions positives, et une tendance à rechercher la stimulation et la compagnie des autres (Hofstee et al., 1992). Selon Wayne et al. (2004), grâce à leur énergie et leur positivité, les personnes extraverties seraient capables d'accomplir plus de tâches en moins de temps et seraient moins sensibles au stress. Par conséquent, les personnes ayant un score élevé d'extraversion vivraient moins de conflits liés aux tâches. Cependant, une autre facette des personnes extraverties est qu'elles sont considérées comme dominantes et ambitieuses (Barrick and Mount, 1991), ce qui selon Rahman et al. (2015), mène à plus de conflits relationnels. Cependant l'étude de Bono et al. (2002) ne trouve aucun lien significatif entre l'extraversion et les différents types de conflits.

Il est dès lors observable que certaines personnes auront tendance à expérimenter plus de conflits simplement à cause de leur personnalité. En effet, des individus peu agréables et ayant tendance à expérimenter des émotions négatives auraient tendance à générer ou vivre plus de conflits relationnels et liés aux tâches. Les personnes consciencieuses elles, seraient enclines à vivre plus de conflits relationnels et moins de conflits liés aux tâches.

4.2. Causes interpersonnelles

Les causes interpersonnelles sont celles qui, via l'interaction entre les personnes, vont les mener à entrer en conflit. La littérature a mis en évidence les valeurs, la diversité du groupe, la confiance, et les problèmes de communication comme sources interpersonnelles de conflits.

4.2.1. Les valeurs

Les valeurs sont un élément central dans le groupe ainsi que dans une entreprise. Selon Fairchild (1944) dans son dictionnaire de la sociologie, les valeurs sont «*des normes acceptées par des personnes, des groupes ou des institutions, découlant et étant conditionnées par le contexte sociétal* ». Plusieurs études se sont intéressées aux valeurs en entreprise et ont mis en évidence 4 manières par lesquelles elles pouvaient mener au conflit:

- Conflit entre les valeurs personnelles et celles de l'entreprise: Certaines études ont démontré qu'une cause fréquente de conflits serait un désaccord entre les valeurs de l'individu et celles de l'entreprise. C'est le cas lorsque les employés ont à effectuer une tâche allant à l'encontre de leurs valeurs pour le bien de l'entreprise (Liedtka, 1989; Posner & Schmidt, 1993).
- Conflit de valeurs intra-personnel: Celui-ci se développe à l'intérieur même de la personne lorsque ses propres valeurs entrent en conflit dans le cas d'une décision à prendre (dilemme) (Liedtka, 1989).
- Conflit de valeurs interne à l'organisation: ce type de conflits se produit lorsque l'organisation n'est pas claire quant aux valeurs qu'elle met en avant et qu'elle manque donc de consistance dans les messages qu'elle envoie aux employés (Liedtka, 1989).
- Conflit de valeurs interpersonnel: Le dernier type de conflit de valeurs qu'on pourrait voir apparaître dans un groupe est le conflit qui a lieu entre les individus. Jehn, Chadwick et Thatcher (1997) ont réalisé une étude concernant la compatibilité des valeurs dans une équipe de travail et leur impact sur les conflits relationnels ainsi que les conflits liés aux tâches. La première hypothèse émise par ces auteurs était que plus les membres du groupe avaient des valeurs similaires, plus ils seraient amenés à être en accord quant aux objectifs, aux tâches et procédures, de telle sorte que le conflit lié aux tâches serait moins probable. Cette hypothèse a été confirmée par l'étude, par conséquent il peut en être déduit que plus les valeurs seront différentes au sein d'une équipe, plus il y aura de chance de voir apparaître des conflits liés aux tâches (Jehn, Chadwick and Thatcher, 1997 ; Jehn & Mannix, 2001). Ces mêmes auteurs ont également émis l'hypothèse que plus les membres du groupe auraient des valeurs similaires, moins ils auraient tendance à expérimenter de conflits relationnels. Cette

hypothèse a également été vérifiée par l'étude. En effet, plus les individus ont des valeurs similaires, plus ils auront tendance à s'identifier les uns aux autres et à partager les mêmes opinions et croyance, ce qui aurait tendance à réduire les conflits relationnels (Jehn, et al., 1997 ; Jehn & Mannix 2001).

4.2.2. Diversité du groupe

De la même manière que l'hétérogénéité des valeurs au sein du groupe, la diversité peut, elle aussi mener à une augmentation des conflits. Jehn, Northcraft et Neal (1999) ont défini 3 types de diversité observables dans le milieu organisationnel et étudié la manière dont cette diversité pouvait être liée au conflit.

- Premièrement, la diversité informationnelle, se réfère à la diversité de savoir et de perspectives que les membres de l'équipe apportent. Ils concernent donc l'éducation, l'expérience et l'expertise (Jehn et al. 1999). D'un côté, ces différences sont susceptibles d'amener des divergences d'opinions et de perspectives; de l'autre, ce genre de diversité permet à l'équipe de posséder un savoir plus étendu, une gamme plus large de réseaux et de perspectives, et permet une plus grande créativité, plus d'innovations et d'adaptabilité (Cox and Blake, 1991). Plusieurs études concluent qu'il existe une corrélation positive entre la diversité informationnelle et les conflits liés aux tâches, et ce à cause d'une difficulté des individus à se comprendre et se mettre d'accord lorsqu'ils ont des backgrounds différents (Jehn, et al. 1999 ; Lovelace, Shapiro & Weingart, 2001 ; Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999).
- Le deuxième type de diversité mis en évidence par ces auteurs est la diversité sociale. Celle-ci concerne les caractéristiques démographiques visibles des membres du groupe (âge, genre, race,...). Si l'appartenance sociale rassemble souvent les gens ayant une même identité (Stahl, Maznevski, Voigt, Jonsen 2010) elle est aussi à même d'amener de la discrimination et de l'auto-ségrégation au sein du groupe et donc d'en fragiliser les interactions. Pelled et al., (1999) ont montré que lorsque les différences d'âge étaient élevées au sein du groupe, les conflits relationnels diminuaient, selon elles, ceci est dû au fait que les individus ont tendance à mesurer leur évolution en se comparant aux personnes de leur âge, induisant ainsi de la jalousie et des rivalités. L'étude de Jehn, Northcraft et Neal (1999) révèle le même constat. Jehn, Chadwick et Thatcher (1997) ainsi que Pelled (1996), montrent également qu'une diversité élevée au niveau du genre

peut augmenter le taux de conflits relationnels. Selon ces auteurs, les caractéristiques démographiques visibles entraînent souvent une catégorisation qui elle-même donne lieu à de l'hostilité et de la frustration.

- Finalement, le dernier type de diversité mis en évidence par ces auteurs est la diversité liée aux valeurs de travail. Celle-ci survient lorsque l'avis des différents membres du groupe diffère quant à ce qu'ils pensent que la mission, la tâche, l'objectif du groupe devraient être. Les normes et les valeurs du groupe vont entre-autre contrôler comment les membres du groupes perçoivent le conflit et de là comment est-ce qu'ils doivent l'appréhender (Jehn & Bendersky, 2003). Plusieurs études ont démontré que plus la diversité liée aux valeurs était élevée au sein du groupe plus il y avait de chance de voir apparaître les conflits relationnel et des conflits liés au tâche (Jehn, et al. 1997; Jehn et al. 1999)

Par conséquent, lorsque la diversité informationnelle sera élevée, les conflits liés aux tâches auront tendance à augmenter dû au fait que les individus auront du mal à concilier leurs différentes expériences et savoirs. Lorsque le groupe sera composé de personnes relativement homogènes au niveau de l'âge, ceci pourrait donner lieu à des rivalités et jalousies, induisant une augmentation des conflits relationnels. Selon certains auteurs, les équipes hétérogènes au niveau du genre auraient également tendance à reporter plus de conflits relationnels. Finalement lorsque les individus ne seront pas en accord au point de vue de leurs valeurs de travail, il en résultera plus de conflits relationnels et plus de conflits liés aux tâches.

4.2.3. *La confiance*

La confiance est un élément clé dans les équipes de travail. Plusieurs études s'y sont intéressées et l'ont mise en lien avec les conflits. Les résultats de ces études vont dans le même sens et stipulent qu'il existe une corrélation négative entre la confiance dans le groupe et les conflits relationnels ainsi que ceux liés aux tâches (Shrum, Chompalov & Genuth 2001; Han & Harms 2010 ; Porter & Lilly, 1996). Lorsque la confiance est faible entre les membres de l'équipe, les individus sont plus enclins à interpréter négativement les comportements ambigus de leurs collègues, ou encore à se sentir attaqué lorsqu'ils échangeront des idées; ce qui a une forte probabilité d'engendrer des conflits (Simons and Peterson 2000; Curseu & Schrujijer, 2010). De plus lorsque la confiance est faible, les conflits liés aux tâches ont plus de chances de dégénérer en conflits relationnels (Peterson and Behfar, 2003). Alors que, lorsque la confiance

est élevée, les individus ont moins tendance à remettre en cause les idées et opinions des autres et à éviter les mauvaises interprétations, menant ainsi à une diminution des conflits (Porter and Lilly, 1996 ; Almost, 2006).

4.2.4. Problèmes de communication

De diverses manières, les problèmes de communication peuvent induire des conflits. Premièrement, lorsque la diversité culturelle est élevée dans le groupe, les individus auront tendance à voir survenir des différences dans leur manière de communiquer, d'interpréter ou encore dans leur manière de gérer leurs relations. Ces différences ont tendance à mener à des conflits aussi bien relationnels que liés aux tâches (Adler, Rodman & Cropley, 1991).

Deuxièmement, lorsque deux personnes communiquent, elles analysent mutuellement le message de l'autre suivant leur propre grille de lecture qui est basée sur leur expérience, leur culture, leur vécu, etc. Ceci, peut entraîner l'une ou l'autre à se méprendre quant aux intentions réelles de l'autre et ainsi créer un malentendu pouvant résulter sur l'un des deux types de conflits (Moemeka, 1998). Il peut être ajouté à cela les différences de sémantique (un mot pouvant avoir plusieurs connotations), les différences de jargons, mais également la communication non-verbale qui par leurs ambiguïtés peuvent mener à de mauvaises interprétations et être une source de conflits aussi bien relationnels que liés aux tâches (Graham, Unruh & Jennings, 1991 ; Adler, et al., 1991 ; Robbins & Judge, 2012).

Troisièmement, le manque de communication ou la communication inefficace seront également des sources de conflits (Almost, 2006 ; Fisher, 2000) notamment en amenant un manque de coordination entre des individus qui ne se connaissent pas assez que pour fonctionner correctement ensemble (Fisher, 2000; Wall & Callister, 1995).

Finalement, trop de communication pourra également amener et/ou exacerber les conflits (Singh, 2008; Pondy, 1967) En effet, la communication est fonctionnelle jusqu'à un certain point au-delà duquel il s'agira de sur-communication qui résulte en une augmentation de conflits potentiels (Robbins & Judge, 2012).

On peut donc constater que la communication est un outil extrêmement précieux pour les entreprises et pour les individus dans la mesure où elle permet un enrichissement des savoirs et expérience mais également un partage des cultures. Cependant afin d'induire des résultats optimaux, cet outil devra être manié de manière minutieuse.

4.3. Causes Organisationnelles

Ce sont les causes qui suivant la manière dont la vie organisationnelle est définie vont mener à des conflits. Diverses causes organisationnelles ont été mises en évidence dans la littérature, comme par exemple : l'interdépendance des tâches, les objectifs divergents/incompatibles, la taille de l'équipe, des leaders trop imposants, et finalement l'ambiguïté et les conflits de rôles

4.3.1. *L'Interdépendance des tâches*

L'interdépendance des individus est la mesure dans laquelle les membres de l'équipe dépendent les uns des autres pour accomplir leur tâche (Van de Ven, Delbecq & Koenig, 1976). Plusieurs études démontrent que plus les individus sont interdépendants plus ils auront tendance à reporter des conflits relationnels et liés aux tâches (Wall & Callister, 1995; D'silva, Ortega, & Sulaiman, 2016). En effet, selon ces auteurs, lorsque les membres d'une équipe dépendent les uns des autres, ils sont plus souvent amenés à entrer en interaction, ce qui augmenterait la probabilité de conflits relationnels et liés aux tâches qu'ils doivent accomplir conjointement.

4.3.2. *Objectifs divergents-objectifs incompatibles*

Selon certains auteurs, il suffirait que les individus perçoivent une divergence d'objectifs et/ou d'intérêts pour qu'ils entrent en conflit (Pruitt & Rubin, 1986; Rahim 2010). Pruitt et Rubin (1986) -dans leur étude concernant la manière dont les individus entrent en conflit - ont découvert 3 éléments qui mèneraient les membres du groupe à percevoir des objectifs incompatibles. Premièrement, le niveau d'aspiration de l'individu même, ensuite sa perception du niveau d'aspiration de son opposant et finalement sa perception de la disponibilité de solutions intégratives (c'est-à-dire une solution qui pourrait satisfaire les deux parties). Selon Pruitt et Rubin (1986), des niveaux d'aspiration élevés couplés à l'indisponibilité de solution intégrative auraient plus de chances d'aboutir sur un conflit. Par exemple, si dans un groupe un membre aspire à devenir manager (niveau d'aspiration de l'individu) et qu'un autre membre du groupe convoite également ce poste (niveau d'aspiration de l'opposant) mais que malheureusement il n'y a qu'une seule place à pourvoir (manque de solution intégrative) alors, ces objectifs incompatibles auront tendance à mener au conflit. Par contre, s'il existe un deuxième poste de manager disponible (solution intégrative) l'apparition de conflit sera moins probable.

4.3.3. Taille de l'équipe

La variable de la taille de l'équipe a été assez peu étudiée en relation avec le conflit. Cependant, une étude d'Amason & Sapienza (1997) démontre tout de même que la taille de l'équipe de travail peut avoir une influence sur le nombre de conflits relationnels et liés aux tâches observés. En effet, leur hypothèse de départ, basée sur les travaux de Eisenhardt et Schonhoven (1990), stipulait que plus l'équipe serait grande, plus elle serait hétérogène, et par conséquent plus la probabilité de voir apparaître des conflits serait élevée. Ils ont en effet observé que plus il y avait d'individus dans un groupe, plus les ressources cognitives étaient larges et plus les intérêts, les points de vue et objectifs personnels divergeaient, ce qui avait tendance à mener les membres de l'équipe vers des conflits relationnels ainsi que liés aux tâches. Même si cette étude montre qu'il existerait un lien entre la taille de l'équipe et les conflits, il semblerait malgré tout que ce soit plutôt la diversité induite par une taille importante qui y soit lié.

4.3.4. Ascendant des leaders

Lorsque les leaders ont un ascendant important sur les autres membres du groupe, il se produit un déséquilibre de pouvoir qui peut résulter en conflit (Wall and Callister, 1995). Sell, Lovaglia, Mannix, Samuelson & Wilson (2004), ont mis en évidence l'importance du comportement des leaders dans un groupe. Lorsque ceux-ci dominent les discussions, les interactions ou encore mettent en avant leurs préférences comme norme pour le groupe, ceci peut engendrer des émotions négatives chez les parties plus faibles qui peuvent ressentir que leurs points de vue et leurs opinions n'ont pas d'importance. Si les parties tentent de résister ou voient le conflit comme une manière de pouvoir augmenter leur influence alors le conflit sera plus que probable (Wall & Callister, 1995; Assael 1969).

4.3.5. Ambiguïté et conflits de rôle

De manière générale, l'ambiguïté de rôle définit un manque de compréhension quant aux attentes et aux responsabilités liées à un certain rôle (Rizzo, House & Lirtzman, 1970). Dans la mesure où une mauvaise définition des tâches et des rôles de chacun mène à une libre interprétation des individus, des conflits pourraient apparaître lorsque deux personnes accompliront la même tâche, ou lorsque personne n'accomplira la tâche (Wall & Callister, 1995). Les conflits de rôles quant à eux, sont relatifs à la compatibilité des exigences de travail des employés (Rizzo et al., 1970). Ils comprennent des demandes et attentes contradictoires,

l'inadéquation entre les ressources disponibles et les tâches à accomplir, ou encore une incohérence entre les politiques organisationnelles et les tâches à réaliser (Rizzo et al., 1970). Les conflits de rôles peuvent donc être la source de conflits interpersonnels, mais également intra-personnels.

Cette section a permis de mettre en évidence le fait que les antécédents des conflits au sein des équipes de travail étaient multiples et n'étaient pas uniquement liés aux personnes mais également à l'organisation. Cependant comme évoqué dans l'introduction, ce n'est pas parce que les antécédents au conflit sont présents que le conflit sera perçu ou encore ressenti. Pour qu'il soit perçu, il faudra qu'au moins l'une des parties soit consciente de l'existence de l'opposition. Ensuite, pour qu'il soit ressenti il faudra qu'au moins l'une des parties ressente des émotions négatives suite à cette opposition. Si A est au courant d'une certaine forme d'opposition avec B mais que A ne ressent ni frustration, ni stress, ni anxiété suite à cette opposition alors il est probable que ce conflit perçu ne soit pas ressenti et ne mène donc pas à un conflit manifeste. Toutefois, lorsque les antécédents auront évolué en un conflit perçu et conflit ressenti, les deux parties seront bien conscientes de l'existence et de l'objet du conflit qui les oppose. Celui-ci va donc évoluer vers l'étape de conflit manifeste où le conflit sera alors observable. Suivant la manière dont le conflit sera géré ainsi que selon la présence ou non de certaines autres variables modératrices, les conflits relationnels et liés aux tâches pourront avoir diverses conséquences sur l'individu et sur l'organisation. Dans un premier temps, les conséquences probables que peuvent avoir les conflits seront développées et ensuite, dans le point suivant les différentes variables modératrices seront analysées ainsi que leur influence dans la relation entre le conflit et ses conséquences.

5. Les conséquences des conflits

Dans cette partie, les conséquences potentielles des conflits seront développées, sans tenir compte des variables modératrices, ni des modes de gestion du conflit qui seront vus dans le point suivant. Quel que soit le type de conflit, ils pourront avoir des conséquences sur le bien-être et la satisfaction des individus mais également sur la performance de l'équipe et donc de l'organisation.

5.1. Conséquences des conflits relationnels

Pour rappel, les conflits relationnels comprennent des différends liés à la personnalité, à des divergences d'opinions ou encore des préférences concernant des problèmes non-liés aux tâches (religion, politique, éducation, genre, valeurs, culture,...). Nombreux auteurs semblent arriver à la conclusion que le conflit relationnel est néfaste pour le groupe mais également pour l'individu (Jehn & Bendersky, 2003; De Dreu and Van Vianen, 2001; De Dreu and Weignart, 2003; Peterson & Behfar, 2003; Simons & Peterson, 2000; Jehn & Mannix, 2001; Pelled, 1996). Il a été démontré que celui-ci mettait à mal la performance, la créativité, la qualité des décisions, ainsi que la satisfaction des membres de l'équipe.

5.1.1. Performance

La diminution de la performance est la première conséquence négative du conflit relationnel mise en avant dans la littérature. Il sera question ici de l'aspect économique de la performance et donc essentiellement de la productivité et de l'efficacité des membres du groupe. Selon Peterson et Behfar (2003) ainsi que Simons et Peterson (2000), il existe 3 raisons principales pour lesquelles le conflit relationnel met à mal la performance.

Premièrement, les conflits relationnels limitent les capacités cognitives des individus du groupe car ils dépensent leur temps et leur énergie à se préoccuper les uns des autres plutôt qu'à être concentré sur leurs tâches (De Dreu & Van Vianen, 2001; De Dreu & Weignart, 2003; Jehn & Mannix, 2001; Pelled 1996). Or selon Sander et Baron (1975), la déconcentration aurait tendance à diminuer la performance de l'équipe lorsque celle-ci est amenée à réaliser des tâches complexes.

Deuxièmement, les conflits relationnels impliquent une augmentation du niveau de stress ainsi que de l'anxiété. Pour le réduire, les individus peuvent être tentés de diminuer les contacts avec les autres membres du groupe, impliquant donc une diminution de la communication et de l'échange d'informations et par conséquent une diminution de la performance (Pelled, 1996). En effet, il existe une relation curvilinéaire entre communication et performance ; lorsque l'équipe ne communique pas assez ou lorsqu'elle communique trop, la performance se retrouve impactée négativement (Patrashkova-Volzdoska, McComb, Green & Compton, 2003).

Finalement, ce type de conflits peut faire apparaître des comportements contreproductifs. Ce sont des comportements qui volontairement ou involontairement impactent négativement des

individus ou l'organisation et peuvent inclure des comportements tels que le manque de ponctualité, le vol, l'agression verbale ou physique, le refus de coopérer, ou encore le sabotage du travail (Penney & Spector, 2005; Chen & Spector, 1992 ; Spector & Bruk-lee, 2008). Ils peuvent induire un climat de travail austère et interférer dans les débats constructifs, ce qui a tendance à réduire la performance de l'équipe (Lau & Cobb, 2010 ; Gelade & Ivery, 2003).

5.1.2. Créativité et innovation

La créativité c'est la production d'idées nouvelles et utiles (Kurtzberg & Amabile, 2001). Selon Kratzer, Leenders et Van Engelen (2004), le cœur de l'innovation et de la créativité se situerait dans la communication, car celle-ci donne l'opportunité aux membres du groupe de partager et échanger des points de vue, des opinions, des idées et ainsi d'enrichir le savoir général du groupe. Cependant, comme évoqué précédemment, les conflits relationnels peuvent créer de l'anxiété, du stress et de la peur, soit des émotions négatives qui ont tendance à diminuer les interactions entre les membres du groupe (Kurtzberg & Mueller, 2005 ; Pelled, 1996; Kurtzberg & Amabile; 2001) et à interférer dans l'efficacité du traitement des informations qui est essentiel pour développer une pensée créative (Carnevale & Probst, 1998; O'Neill, Allen & Hastings , 2013; Kurtzberg & Amabile, 2001).

5.1.3. Qualité des décisions

Certaines études ont démontré que les conflits relationnels avaient un impact négatif sur la prise de décisions ainsi que sur la qualité de celles-ci (Amason & Schweiger, 1996). En effet, selon Amason (1996) pour qu'une décision soit qualitative, il faut avoir une bonne capacité cognitive au niveau des décideurs ainsi qu'un processus d'interaction efficace entre ceux-ci. Or, une fois en conflit relationnel, les études ont démontré que la capacité cognitive des individus et les interactions entre ceux-ci diminuaient (Pelled, 1996 ; Kurtzberg & Mueller, 2005) Par ailleurs, De Wit, Jehn et Scheepers (2013) ont montré que le conflit relationnel avait deux conséquences négatives au niveau des décisions. Premièrement, suite à la diminution des interactions qui se produit régulièrement lors des conflits relationnels, les membres du groupe vont être amenés à traiter les informations de manière biaisée puisqu'ils n'utiliseront que leurs propres informations et pas celles qu'ils auraient pu partager en communiquant avec le groupe. Et deuxièmement, ce type de conflits augmente la tendance des individus à camper sur leurs positions initiales. Ceci amènerait l'équipe à prendre des décisions qui ne seraient pas optimales.

5.1.4. Satisfaction et Bien-Etre

Le conflit relationnel est la source d'une augmentation de l'anxiété, de frustration et surtout du stress qui selon beaucoup d'auteurs aurait tendance à se répercuter dans une diminution du bien-être des individus au niveau comportemental, psychologique et physique (Spector & Jex, 1998; Spector and Bruk-Lee, 2008; De Dreu, Van Dierdonck & De Best-Waldhober, 2003; Giebels & Janssen, 2005; De Dreu et Van Vianen, 2001). En effet, lorsque ce type de conflit est accompagné de violences verbales voire physiques, la montée de stress engendrée par cette situation peut à terme détériorer le système physiologique et donner lieu à des troubles psychosomatiques tels que des maux de tête, troubles d'estomac ou encore des problèmes cardiaques (De Dreu, Van Dierdonck & De Best-Waldhober, 2003; Giebels & Janssens, 2005). Les conséquences du stress lié aux conflits relationnels peuvent également se manifester au niveau psychologique et développer des dépressions, ou encore un certain épuisement émotionnel (De Dreu, Van Dierdonck & De Best-Waldhober, 2003; Giebels & Janssen, 2005; De Dreu, 2008). Finalement, l'impact pourrait être aussi comportemental et induire une augmentation de la prise d'alcool, de drogue, ou encore de l'absentéisme (De Dreu, Van Dierdonck & De Best-Waldhober, 2003; Giebels & Janssen, 2005; Penny & Spector, 2005). Selon Giebels & Janssen (2005), ces réactions physiques, psychologiques et comportementales seraient en fait des stratégies de protection de l'individu pour faire face au stress généré par les conflits.

En plus de faire apparaître une quantité importante de stress ainsi qu'une diminution du bien-être général de l'individu, le conflit relationnel impacterait également la satisfaction de l'individu face à son travail. Selon Spector (1997), la satisfaction au travail peut être assez largement définie comme «*la mesure dans laquelle l'individu aime (satisfaction) ou n'aime pas (insatisfaction) son travail.* »; elle est déterminée par des variables telles que le climat organisationnel favorable, les relations positive avec les collègues, la reconnaissance, la nature du travail, etc... Cependant lors des conflits relationnels, les individus ont tendance à développer de la rancœur et de l'animosité les uns envers les autres, ceci aurait tendance à dégrader les relations entre les individus, le climat de travail ainsi que l'engagement des membres du groupe. Ce qui détériorerait par conséquent la satisfaction générale des individus (Jehn, 1995; Pelled, 1996; De Dreu, Van Dierdonck & De Best-Waldhober, 2003).

5.2. Conséquences des conflits liés aux tâches

Dans le cas du conflit lié aux tâches, les constats sont plus nuancés. En effet, les auteurs stipulent que seul un niveau modéré de conflit serait bénéfique (Jehn, 1995; De Dreu & Weignart, 2003; Robbins & Judge, 2012; Jehn & Mannix, 2001; Amason, 1996; De Dreu, 2008; O'Neill, Allen & Hastings, 2013). Un niveau trop bas de conflit ne stimulerait pas assez les individus du groupe qui par conséquent auraient tendance à être moins créatifs et à fournir des décisions de qualité sous-optimale (Jehn & Mannix, 2001 ; Jehn, 1995; De Dreu & Weignart, 2003). Un niveau trop élevé de conflits par contre, pourrait engendrer un niveau de stress trop important et diminuer la satisfaction des individus (Jehn & Bendersky, 2003). Comme pour les conflits relationnels, les auteurs ont reporté que les conflits liés aux tâches pouvaient avoir un impact sur la performance, la qualité des décisions, la créativité et l'innovation, ainsi que sur le niveau de satisfaction général.

5.2.1. Performance

Certains auteurs ont constaté que la relation conflit-performance n'était pas linéaire (Jehn, 1995; De Dreu & Weignart, 2003). En effet lorsqu'une équipe n'expérimente que très peu de conflits, les individus ont tendance à être plus souvent en accord avec les autres et n'obtiendront pas de décisions optimales. Lorsque le niveau de conflits liés aux tâches augmente, il donne lieu à un plus grand partage des opinions et idées, les individus deviennent plus critiques et traitent les informations de manière approfondie ce qui permet une meilleure compréhension des tenants et aboutissants des tâches et des problèmes qui y sont liés et entraîne donc une augmentation de la performance de l'équipe (Jehn & Mannix, 2001 ; Jehn, 1995; De Dreu & Weignart, 2003). Lorsque les conflits seront trop fréquents ou trop intenses, ils induiront une confusion dans les responsabilités ainsi qu'une perte de temps importante qui amènerait l'équipe à des performances inférieures (Jehn & Bendersky, 2003; Jehn, 1995). De Dreu (2008) souligne également le fait que quel que soit le type de conflit, pour le surmonter, l'équipe devra investir du temps et par conséquent de l'argent qui ne pourront donc pas être investis dans la réalisation de la tâche ou dans une autre activité.

5.2.2. Créativité et innovation

Selon Kratzer, Leenders et Van Engelen (2004) le cœur de l'innovation c'est le savoir et ce savoir ne peut être créé que via l'interaction des individus, avec chacun leur expérience et leur

expertise. En ce qui concerne la relation entre conflits et innovation/créativité, une nouvelle fois différents auteurs semblent s'accorder sur le fait que celle-ci ne soit pas linéaire (De Dreu, 2006; Kurtzberg & Amabile, 2001). En effet un niveau faible de conflit n'encourage pas les individus à partager et débattre de leurs idées, induisant un niveau trop faible de communication que pour stimuler la créativité (Kurtzberg & Amabile, 2001; Jehn & Bendersky, 2003). Un niveau modéré de conflits liés aux tâches cependant induirait un niveau de stress qui pousserait les individus à se confronter aux problèmes, explorer les diverses alternatives et opinions des autres membres du groupe et à s'engager dans un traitement approfondi des informations disponibles (O'Neill, Allen et Hastings, 2013; De Dreu, 2006; Kurtzberg and Amabile 2001; Jehn & Bendersky, 2003). Ceci favoriserait l'apprentissage et l'émergence de nouveaux points de vue et idées créatives qui pourraient avoir un impact positif sur l'innovation (De Dreu, 2006; Kurtzberg and Amabile, 2001). Un niveau trop élevé de conflits par contre induirait un niveau de stress important, des tensions et de la méfiance entre les membres de l'équipe, ce qui va d'une part diminuer les échanges d'idées et d'opinions et d'autre part réduire la motivation des individus à travailler ensemble (De Dreu, 2006).

5.2.3. *Qualité des décisions*

Les recherches ont démontré que les conflits liés aux tâches pouvaient avoir une influence positive sur la qualité des décisions prises par le groupe (Amason, 1996; Simons & Peterson, 2000; Jehn, Northcraft and Neal, 1999; Schweiger, Sandberg & Ragan, 1989; De Dreu, 2008). En effet comme évoqué précédemment, ce type de conflit pousse les individus à une évaluation plus approfondie des opinions, points de vue et alternatives disponibles, ce qui permet une meilleure compréhension des enjeux du problème ou de la tâche et de ce fait mène à des décisions de plus grande qualité (Amason, 1996; Simons & Peterson, 2000; Jehn, Northcraft and Neal, 1999; De Dreu, 2008). De plus, Nemeth (1986) a démontré que lorsqu'une majorité était confrontée à des avis divergents d'une opinion minoritaire, cette majorité avait tendance à développer une pensée plus créative, donnant lieu à des décisions de meilleure qualité. Ceci étant dû au fait que cette opinion minoritaire avait tendance à bousculer les acquis et à permettre à la majorité de remettre en question son jugement.

5.2.4. *Satisfaction et Bien-Etre*

Selon De Dreu et Weignart (2003) à petite échelle, le conflit lié aux tâches peut avoir une influence positive sur la satisfaction. En effet, de manière générale, les individus apprécient le

fait de sentir que leur voix est entendue et que l'on tient compte de leur avis ; ceci renforce leur engagement et le climat de travail (Simons & Peterson, 2000; Amason, 1996; Medina et al., 2013). Cependant à mesure que le conflit s'intensifie, les individus peuvent se sentir heurté par le comportement des autres membres du groupe ou encore par des critiques émises à leur égard, ce qui pourrait donner lieu à des tensions, des frictions et une diminution du moral des employés (Jehn, et al., 1997). Ces émotions négatives pourraient ensuite avoir un impact sur la satisfaction (Jehn, 1995). Le conflit lié aux tâches a cependant un impact moindre sur la satisfaction que le conflit relationnel (Jehn, 1995; Jehn, et al., 1997; Jehn, et al., 1999).

5.3. L'influence réciproque des conflits liés aux tâches et des conflits relationnels

Suite à la mise en évidence des conséquences des deux types de conflits, une conclusion facile serait de déclarer que pour obtenir une issue constructive, il suffirait de favoriser les conflits liés aux tâches et tenter de réprimer les conflits relationnels. Malheureusement comme de nombreux auteurs l'ont étudié, le conflit lié aux tâches est souvent lié au conflit relationnel (Amason, 1996 ; Amason & Sapienza, 1997 ; Jehn & Mannix, 2001, Jehn, 1995 ; Jehn, Chadwick, & Thatcher, 1997 ; Jehn, Northcraft, & Neale, 1999 ; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999 ; Simons & Peterson, 2000).

Selon Simons et Peterson (2000), il y a deux raisons pour lesquelles les conflits liés aux tâches induisent des conflits relationnels. La première est la mauvaise interprétation. Lorsque les individus sont face à une situation conflictuelle, ils analysent et interprètent les comportements de l'autre partie et les confrontent avec leurs attentes. Si cette analyse donne lieu à la mise en évidence d'attaques personnelles ou encore d'intentions cachées alors, il est probable que le conflit lié aux tâches se transforme en un conflit relationnel (Jehn, 1997; Kutzerberg & Amabile, 2001; Amason, 1996). Dans ce cas-ci, il est tout de même nécessaire de souligner le rôle modérateur de la confiance; si celle-ci est présente entre les membres du groupe, ils auront tendance à accepter les désaccords et éviter les mauvaises interprétations des conflits liés aux tâches (Peterson & Behfar, 2003; Simons & Peterson, 2000). Cependant si les individus se méfient les uns des autres, la tendance à la mauvaise interprétation sera exacerbée et donnera lieu à d'importants conflits relationnels. La deuxième raison pour laquelle les conflits liés aux tâches induisent des conflits relationnels est liée à la dimension verbale et comportementale souvent rattachée aux conflits. Dans le cadre d'un conflit lié aux tâches, lorsque les individus tentent d'appuyer leurs positions, ils peuvent passer par un langage émotionnellement rude, des

haussements de tons, des techniques d'intimidation, etc... En règle générale, lorsque les individus sont traités de manière non respectueuse, ils ont tendance à réagir de manière négative et notamment à développer de l'animosité envers les autres parties, et c'est ce qui peut donner lieu aux conflits relationnels (Simons & Peterson, 2001; Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999).

Simons et Peterson (2000) ainsi que d'autres auteurs, ont également mis en évidence le fait que les conflits relationnels pouvaient eux aussi induire des conflits liés aux tâches (Pelled, et al., 1999; Medina et al., 2005). En effet, les individus en conflit relationnel auront une plus forte tendance à mettre en doute les idées et opinions de l'autre partie (Pelled, et al., 1999). De plus lors de conflits relationnels, du sabotage pourrait apparaître, ou encore une envie délibérée d'une partie de rendre la réalisation des tâches difficile pour l'autre partie (Jehn, 1995; Simons & Peterson, 2000).

5.4. Les conflits non-résolus

Lorsque le conflit n'est pas géré correctement et que celui-ci n'est finalement pas résolu, il aura beaucoup de chance de réapparaître et ce de manière exacerbée (Pondy, 1967 ; Greer, Saygi, Aaldering & de Dreu, 2012). Si la gestion des conflits prend du temps et par conséquent de l'argent, la résolution d'un conflit qui n'a pas été géré dès le départ et qui est donc profondément enraciné sera encore plus coûteuse (Cloke & Goldsmith, 2011). Selon Adams (2014), les conflits non résolus peuvent constituer un danger pour l'individu ainsi que pour l'organisation. En effet, selon cette auteure les conflits non résolus induisent du stress, de l'anxiété pour l'individu pouvant donner lieu à des troubles du sommeil mais également à des problèmes cardio-vasculaire ou des dépressions. En ce qui concerne les conséquences néfastes pour l'organisation, les auteurs distinguent notamment une augmentation de l'absentéisme en cas de conflits non résolu, mais également une diminution de la cohésion des équipes, ou encore une augmentation du sabotage.

En conclusion, quel que soit le niveau de conflits relationnels, ils auront toujours tendance à avoir des conséquences néfastes sur les individus et sur l'organisation. Selon Giebels et Janssen (2005), ce sont les conflits les plus destructeurs car ils menacent l'identité sociale de la personne et ont tendance à diminuer également leur estime personnelle. Cependant, ils impacteront également l'organisation en fournissant un travail moins créatif, des décisions de qualité inférieure et finalement en diminuant la performance. Pour les conflits liés aux tâches, un niveau trop faible de conflits sera néfaste pour l'organisation car il ne permettra pas une remise en

question suffisante des individus que pour qu'ils puissent fournir des décisions de qualité optimale, une meilleure créativité et une performance adéquate. Pour que ce soit le cas, il faut que le niveau de conflit reste modéré. Si les conflits liés aux tâches sont trop fréquents ou trop intenses, alors ils auront tendance à induire un stress important qui ne permettra pas aux individus de fonctionner de manière optimale et qui pourra également induire des conflits relationnels. Toutefois, dans cette partie, l'importance de la gestion et de la résolution de conflit n'a pas été prise en compte, or il est évident qu'elle joue un rôle primordial dans l'issue de ceux-ci. Par ailleurs, d'autres variables auront également une influence sur le lien entre le conflit et ses conséquences ; c'est ce dont il sera question dans le prochain point.

6. Les modérateurs

Jehn & Bendersky (2003) ont élaboré le « conflict-outcome moderated model », soit un modèle où les liens entre le conflit et ses conséquences est modéré par certaines variables. Selon elles, les caractéristiques de la tâche, la diversité du groupe, les normes du groupe, les émotions, et la manière dont sont gérés les conflits ont une influence dans la relation conflit-conséquences. Ces variables peuvent agir comme des amplificateurs, des supprimeurs, des améliorateurs ou encore des exagérateurs. Ils vont agir de manière différente mais prévisible sur cette relation. C'est ainsi qu'on constate toute la complexité des conflits dans les équipes de travail, car suivant le contexte et la présence de certaines variables, un même type de conflit n'aura pas toujours les mêmes conséquences.

6.1. Les amplificateurs

Les amplificateurs sont des variables qui vont accentuer les conséquences positives, tout comme les conséquences négatives des conflits (Jehn & Bendersky, 2003). De telle sorte que les conséquences positives des conflits deviendront encore plus positives et les conséquences négatives encore plus négatives. Plusieurs variables ont été identifiées comme amplificateurs: l'interdépendance des tâches, la diversité du groupe, les normes acceptables du groupe, et finalement la collaboration.

6.1.1. Interdépendance des tâches

Selon Jehn (1995), l'interdépendance existe dans un groupe lorsque les membres doivent compter les uns sur les autres pour accomplir leur tâche. Cette interdépendance aura pour effet

d'augmenter la quantité et l'intensité des interactions entre les membres du groupe donnant de ce fait plus d'opportunités au conflit de se produire et d'avoir un impact sur le groupe. Par conséquent dans le cas de conflits liés aux tâches, l'interdépendance permettra un meilleur échange des idées et des opinions, ce qui augmentera la créativité, la qualité des décisions et finalement les performances (Jehn & Bendersky, 2003; Jehn, 1995). Cependant cette interdépendance aura un effet néfaste sur le conflit relationnel car il obligera des personnes interdépendantes à communiquer contre leur volonté produisant ainsi de la frustration et de l'animosité qui pourraient notamment diminuer l'engagement et la satisfaction (Lee, Lin, Huang & Teng, 2015; Jehn & Bendersky, 2003; Jehn, 1995; Duffy, Shaw and Stark, 2000). De Dreu (2008), a mis en évidence deux situations d'interdépendance : dans la première les individus partagent les mêmes intérêts et objectifs, alors que dans la seconde ceux-ci sont en opposition. Lors d'un conflit, lorsque les individus auront des objectifs en commun, ils auront tendance à essayer de débattre les points de vue et opinions et à trouver une solution qui les satisfasse tous mutuellement. Dans le cas où les individus auront des objectifs différents, lors d'un conflit, les individus auront plutôt tendance à s'engager dans un mode de compétition où le but sera de gagner l'issue du conflit (De Dreu, 2008). Par conséquent le type d'interdépendance influencera également le choix d'un mode de gestion de conflit.

6.1.2. Diversité du groupe

Selon Jehn & Bendersky (2003), une diversité élevée aura tendance d'une part à renforcer la créativité grâce aux différents backgrounds des individus, mais d'autre part à augmenter le taux de conflits et de là à diminuer la performance. D'autres auteurs se sont intéressés aux trois types de diversité mis en évidence par Jehn, Northcraft & Neal (1999) et ont analysé le rôle qu'avaient la diversité informationnelle, la diversité sociale ainsi que la diversité liée aux valeurs de travail sur les conséquences du conflit. La diversité informationnelle, comme évoqué précédemment se réfère à la diversité de savoirs et de perspectives que les membres de l'équipe apportent. Ils concernent donc l'éducation, l'expérience et l'expertise (Jehn, et al., 1999). Cette diversité va permettre l'exposition à des points de vue divergents qui encourageront les membres du groupe à recueillir de nouvelles données, à développer une compréhension plus complète des problèmes et solutions alternatives ce qui augmentera donc la performance de l'équipe (Pelled, 1996; Jehn, et al., 1999; Pelled 1996). De plus ce type de différence permet à l'équipe de posséder un savoir plus étendu, un réseau plus large et des expertises différentes, ce qui amène à l'équipe plus de créativité, d'innovation, et d'adaptabilité (Cox & Blake, 1991).

La diversité sociale quant à elle, concerne les différences explicites entre les membres du groupe au niveau de leur appartenance sociale. Comme évoqué dans les causes du conflit, même si l'appartenance sociale rassemble souvent les gens ayant une même identité (Stahl, et al., 2010) elle est aussi à même d'amener de la discrimination et de l'auto-ségrégation au sein du groupe et donc d'en fragiliser les interactions (Jehn, et al., 1999). Lors d'un conflit relationnel, la présence d'une forte diversité sociale amènera parfois une sorte de catégorisation ou de stéréotypisation qui aura tendance à accentuer les effets négatifs déjà présents du conflit relationnel : c'est-à-dire diminuer le moral du groupe, la satisfaction et la performance et augmenter les intentions de quitter le groupe (Pelled, 1996; Pelled, et al., 1999; Jehn, et al., 1999).

Finalement, la diversité liée aux valeurs survient lorsque l'avis des différents membres du groupe diffère quant à ce qu'ils pensent que la mission, la tâche, ou l'objectif du groupe devraient être. La littérature ne montre pas que la diversité liée aux valeurs de travail aurait un impact sur le lien entre le conflit et ses conséquences (Jehn, et al., 1999 ; Jehn & Bendersky, 2003).

6.1.3. Ouverture au conflit

Les normes du groupe sont les standards qui vont réguler les comportements de ses membres. Elles vont définir comment les membres du groupe perçoivent le conflit et donc la mesure dans laquelle le conflit influencera la performance et les attitudes des individus (Bettenhausen & Murnighan, 1985; Jehn, 1995). Lorsque l'ouverture est recommandée et que les individus sont invités à exprimer leurs opinions, leurs doutes et leurs idées, les recherches ont montré que les équipes augmentaient leur capacité d'innovation et proposaient des décisions de plus grande qualité ainsi qu'une meilleure allocation des ressources, en incorporant et synthétisant les idées des différents membres du groupe (Tjosvold, 1991; Jehn, 1997; Jehn, 1995; Tjosvold, 2008). Lorsque les individus se sentiront entendus, la satisfaction, les relations et l'intention de rester dans le groupe vont aussi augmenter (Jehn, 1995). Si l'ouverture amène des conséquences positives en cas de conflit lié aux tâches, lorsque l'équipe sera confrontée à des conflits relationnels, l'issue sera plutôt controversée. En effet, si certains auteurs arguent que trop d'ouverture aura tendance à diminuer la performance, la satisfaction, la collaboration et déconcentrer les individus de leur tâche (Jehn, 1997). D'autres tels que Tjosvold (2008), prétendent qu'un débat ouvert quant à la colère des individus permettrait d'apaiser les conflits

relationnels en donnant l'opportunité à chacun de clarifier ses intentions initiales et ainsi rétablir un lien de confiance et renforcer les relations.

6.1.4. La collaboration

La manière dont le conflit est géré peut avoir une influence sur les conséquences du conflit. La collaboration est un style de gestion des conflits qui vise à maximiser les intérêts des 2 parties (Thomas & Kilmann, 1974 ; cfr Annexe 2 : matrice de la gestion de conflits de Thomas & Kilmann). Lorsque les individus utiliseront ce mode de gestion, ils essayeront de mutuellement tenir compte des intérêts de l'autre et viseront à trouver une solution qui satisfasse pleinement les deux parties. C'est une stratégie gagnant-gagnant (Robbins and Judge, 2012). C'est la stratégie la plus constructive mais elle demande du temps et de l'énergie pour sa mise en place. Cependant si les individus parviennent à résoudre le conflit de cette manière, l'impact sera positif et ce de manière durable (Thomas & Kilmann, 1974). Premièrement il en résultera une communication plus efficace, les individus se sentiront en confiance pour verbaliser leurs idées, ou opinions et ils s'écouteront et se respecteront les uns les autres. Deuxièmement, il y aura une amélioration des relations interpersonnelles ainsi que de la manière dont les employés fonctionnent ensemble, ceux-ci auront tendance à plus s'entraider et cela aura un impact positif sur la qualité des décisions ainsi que sur les performances. Finalement la collaboration permettra d'augmenter le sentiment d'appartenance au groupe, les individus sentiront qu'ils sont importants et s'identifieront les uns aux autres. Ceci aura un impact positif sur leur satisfaction (Thomas & Kilmann, 1974; De Dreu & Van Vianen, 2001; O'Neill, et al., 2013; De Dreu, 2006; Deutsch, 2011). La collaboration améliore donc la productivité, la créativité, la prise de décision et l'innovation (De Dreu & Van Vianen, 2001; De Dreu, 2008; De Dreu, 2006; Tjosvold, 2008). Cependant, selon De Dreu & Van Vianen (2001), la collaboration en réponse à des conflits relationnels aurait tendance à détériorer le fonctionnement et l'efficacité de l'équipe. Selon ces auteurs, il y aurait deux raisons pour lesquelles la collaboration ne permettrait pas une issue favorable en cas de conflit relationnel. La première est le fait qu'un consensus mutuellement satisfaisant concernant un désaccord personnel serait compliqué à trouver dans la mesure où il impliquerait que les individus renoncent à une partie de leur identité. La deuxième raison est que ce type de gestion déconcentrerait les individus de leurs tâches, leur faisant perdre du temps et diminuant leurs performances.

6.2. Les supprimeurs

Les supprimeurs sont des variables qui vont agir de manière opposée aux amplificateurs. Ils vont diminuer les effets positifs des conflits mais également en atténuer les effets négatifs. Différents auteurs ont identifié le type de tâche, le compromis, l'évitement et l'accommodation comme des supprimeurs.

6.2.1. Les tâches routinières

Jehn (1995) distingue deux types de tâches : les tâches routinières et les non-routinières. Les premières concernent des tâches ayant un faible taux de variabilité au niveau des méthodes utilisées et de la répétitivité des processus. Ce sont généralement des tâches familières qui sont exécutées de la même manière à chaque fois, le résultat de celles-ci est donc assez prévisible. Jehn et Bendersky (2003) vont considérer ce type de tâche comme un supprimeur. Selon elles, un conflit lié aux tâches routinières aura tendance à interférer dans les processus bien rodés déjà mis en place et donc diminuera l'efficacité de l'équipe (O'Neill, Allen & Hastings, 2013). D'un autre côté concernant les conflits relationnels, elles ont découvert que lorsqu'il s'agissait d'une tâche routinière, les conséquences observées en matière de satisfaction étaient moins négatives. En effet, les individus opérants des tâches routinières ont tendance à considérer les conflits relationnels comme normaux et dus à la redondance et à l'ennui liés à ce type de tâche (Jehn & Bendersky, 2003 ; Jehn, 1995). Les tâches non-routinière quant à elles, sont des tâches complexes qui possèdent un certain nombre de procédures, et qui ont un degré d'incertitude élevé quant à leur résultat (Jehn, 1995; Jehn & Bendersky, 2003). Dans le cas de tâches non-routinières, un faible niveau de conflits aura un impact négatif sur la performance car les conflits permettent aux individus d'échanger des idées et opinions et ainsi de développer des solutions créatives les plus optimales possibles (O'Neill, Allen, Hastings, 2013). A un niveau modéré de conflit, les individus pourront identifier et discuter les diverses perspectives, et accroître leur compréhension de la tâche ce qui permettra d'augmenter la performance (Jehn, 1995; Jehn & Bendersky, 2003; O'Neill, Allen & Hastings, 2013). Finalement si le niveau de conflit est trop élevé, il interférera dans la capacité de traitement d'information et il influencera négativement la performance (De Dreu & Weignart, 2003). Par conséquent, un niveau modéré de conflit sera bénéfique lorsqu'il s'agira d'une tâche non-routinière, mais sera néfaste en cas de tâche routinière où le conflit aura tendance à interférer dans des processus bien rodés.

6.2.2. *Le compromis*

Lorsque les personnes effectuent un compromis, elles sont à mi-chemin entre leur intérêt et les intérêts de leur opposant (cfr. Annexe 2 ; Thomas & Kilmann, 1974). Chacune des parties se verra céder une partie de ses intérêts afin de satisfaire les intérêts de l'autre (Tessier & Tellier, 1991). Bien que ce soit une solution assez pragmatique, juste et qui évite de trop importantes pertes de temps, le compromis n'amène qu'une satisfaction partielle des intérêts des protagonistes, ce n'est donc pas une solution optimale (Verma, 1998). Le compromis diminuera donc la satisfaction que les conflits de tâches auraient pu amener mais il évitera de trop importantes pertes de temps lors de conflits relationnels. Cependant, si l'une des parties se sent lésée par le compromis, et que par conséquent le fond du conflit n'est pas résolu celui-ci aura des risques de donner lieu à de nouveaux conflits et aux conséquences liées aux conflits non-résolus (Tessier & Tellier, 1991).

6.2.3. *L'Accommodation*

Cette stratégie a lieu lorsque l'individu favorise les intérêts de l'autre avant son propre intérêt (Tessier et Tellier, 1991; Thomas & Kilmann, 1974 ; cfr annexe 2). L'accommodation a l'avantage de préserver l'harmonie dans le groupe, de fortifier les relations, et surtout de faire gagner du temps il sera donc bénéfique dans le cas d'un conflit relationnel et diminuera l'effet qu'il aurait pu avoir sur la satisfaction. Cependant, dans le cas des conflits liés aux tâches, il ne permettra pas une appréciation approfondie et critique des problèmes, ce qui se répercutera sur la qualité des décisions ainsi que sur la performance (Verma, 1998; Barki & Hartwick, 2001). L'accommodation diminuera donc les effets positifs que le conflit lié aux tâches aurait pu voir sur la performance. Cependant, ce type de gestion du conflit ne résout pas le fond du problème, le conflit aura donc beaucoup de chance de réapparaître sous une autre forme et donner lieu aux conséquences liées à des conflits non-résolus (Verma, 1998).

6.2.4. *L'évitement*

L'évitement est l'opposé de la collaboration. Cette stratégie vise à ignorer le conflit, faire comme s'il n'existait pas (Tessier et Tellier, 1991; Thomas & Kilmann, 1974, cfr annexe 2). Ce type de gestion de conflits pourra être efficace comme stratégie à court terme, lorsque l'individu voudra gagner du temps avant d'affronter le problème, lorsqu'il n'aura aucune chance de gagner ou

encore lorsque le conflit sera émotionnellement chargé et que l'individu aura besoin de prendre du recul (Verma, 1998). Cependant il n'en reste pas moins que c'est une stratégie dangereuse qui ne permet que rarement de résoudre le conflit. Elle peut mettre à mal les relations entre les individus, faire apparaître du ressentiment, ou encore dégrader la communication et les processus de décision au sein de l'équipe de travail (De Dreu & Van Vianen, 2001). Les auteurs déconseillent d'utiliser ce type de gestion de conflits lorsqu'il s'agit d'un conflit lié aux tâches ou lorsque le conflit est trop important, car cela pourrait mettre à mal la bonne réalisation des objectifs du groupe (Tessier et Tellier, 1991; Verma, 1998 ; Rahim, 2002). L'évitement aura donc tendance à diminuer les effets positifs des conflits liés aux tâches mais lorsqu'il s'agira de conflits relationnels, il aura plutôt tendance à en atténuer les effets négatifs. Dans le cas du conflit relationnel, certains auteurs recommanderont de passer par l'évitement (De Dreu & Van Vianen, 2001). En effet, cela donnera le temps au conflit et aux frustrations qui y sont liées de s'estomper et permettra aux individus de rebâtir leurs relations. Dans le cas du conflit relationnel, l'évitement permettra de garder l'équipe concentrée sur la tâche, évitera une perte de temps conséquente et n'aura donc pas d'effet sur la performance. Cela permettra également de garder un climat de travail agréable (De Dreu & Van Vianen, 2001)

6.3. Les améliorateurs

Les améliorateurs sont des variables qui vont diminuer les effets négatifs et renforcer les effets positifs des conflits. Jehn et Bendersky (2003), ont mis en évidence deux améliorateurs : les émotions positives et les conflits gérés par un tiers.

6.3.1. Emotions positives

Plusieurs auteurs semblent arriver à la conclusion que lors d'un conflit lié aux tâches, les émotions positives auront tendance à améliorer l'évaluation des divergences d'opinions, et de point de vue, l'interprétation se fera de manière positive et incitera les individus à choisir des modes coopératifs pour trouver une solution mutuellement satisfaisante quant à ces divergences (Jehn & Bendersky, 20003; Syna Desivilya & Yagil, 2005; Kelly & Barsade 2001). Ce qui aura pour conséquence une augmentation de la satisfaction ainsi que de la performance. De plus, selon Staw, Sutton et Pelled (1994), les individus positifs ont tendance à être plus efficaces et plus rapides pour la résolution de problèmes amenant donc également une amélioration de la performance. Cependant Jehn & Bendersky (2003) soulignent tout de même qu'un trop haut

niveau d'émotions positives peut entraîner de la déconcentration et un certain laxisme envers la tâche ce qui aurait plutôt tendance à diminuer la performance. En ce qui concerne les conflits relationnels, les individus expérimentant des émotions positives auront moins tendance à effectuer de mauvaises interprétations du comportement des autres. Les émotions positives donneront lieu à des discussions ouvertes qui vont rendre plus aisée l'assimilation des effets négatifs du conflit (Jehn & Bendersky, 2003)

6.3.2. *La médiation*

La médiation est un mode de résolution de conflit qui vise à aider les parties à trouver elles-mêmes la solution au conflit qui les oppose (Mrad, 2012). Le médiateur agira donc sur le processus (distribution de la parole, écoute mutuelle,...) et pas sur la solution. La médiation est considérée comme un améliorateur car elle permettra d'augmenter les effets positifs des conflits liés aux tâches d'une part, tout en diminuant les effets négatifs des conflits relationnels d'autre part (Jehn & Benersky, 2003) Pour en arriver là, la médiation va tout d'abord promouvoir un traitement approfondi des informations disponibles, elle va clarifier les réels enjeux du problème et mettre au point les procédures permettant de passer au travers du conflit. Ceci va permettre de restaurer la communication entre les individus (Wall & Callister, 1995; Giebels & Janssen, 2005). Ensuite, les médiateurs, avec leur regard extérieur sur le conflit pourront proposer des solutions originales auxquelles les individus ne penseraient pas, cependant l'issue finale de la médiation ne leur revient pas. Finalement, la médiation aura l'avantage d'amener une meilleure acceptation de la solution car l'intervention du tiers est vue comme procédurale, juste et équitable (Rubin, 1980, Giebels & Janssens, 2005; Wall & Callister, 1995). La médiation permettra donc d'apporter une solution satisfaisante pour les deux parties, elle restaurera/ améliorera la communication ainsi que les relations entre les individus. De plus, c'est un moyen rapide et durable de résoudre les conflits (Rubin, 1980; Wall & Lynn, 1993).

6.4. **Les exagérateurs**

Les exagérateurs vont avoir tendance à diminuer les effets positifs des conflits liés aux tâches et accentuer les effets négatifs des conflits relationnels. Jehn et Bendersky (2003) identifient les émotions négatives comme un exagérateur mais la compétition agit également en tant que tel.

6.4.1. *Les émotions négatives*

Que ce soit lors d'un conflit relationnel ou d'un conflit lié aux tâches, les émotions négatives en constituent une dimension importante. Les émotions négatives sont des émotions telles que de la frustration, de la colère, du stress, de l'irritation, ou encore de la tension. Elles peuvent se manifester lors du conflit via des cris, des pleurs, un ton de voix élevé (Jehn, 1997; Jehn & Bendersky, 2003). Le problème de ces émotions négatives c'est qu'elles sont un obstacle à la communication entre les individus, elles peuvent ainsi mettre à mal la confiance, le respect et la cohésion entre les membres de l'équipe (Jehn, Greer, Levine & Szulanski, 2008). Ceci aurait tendance à diminuer la satisfaction des membres du groupe et surtout à ne pas permettre une gestion adéquate du conflit (Syna, Desivilya & Yagil, 2005; Jehn, et al., 2008). De plus, elles détournent l'attention des individus qui ne sont donc plus concentrés sur la réalisation de leur tâche et qui perdent donc en productivité (Jehn, et al., 2008 ; Jehn, 1997; Jehn & Bendersky, 2003).

6.4.2. *La compétition*

Les individus utilisent la compétition lorsqu'ils désirent satisfaire leur propre intérêt au détriment de celui de l'autre. Dans ce cas-ci, il est question d'une stratégie « win-lose », c'est-à-dire que les individus essayeront d'imposer leur solution et qu'il n'y aura qu'un seul gagnant (Tessier et Tellier, 1991; Thomas & Kilmann, 1974 ; cfr annexe 2). Cette stratégie n'est pas la plus constructive et peut marquer les individus négativement. Elle a tendance à mettre à mal les relations ainsi que la confiance entre les individus, diminuer la motivation et la prise d'initiatives, et surtout elle ne résout que rarement le conflit, celui-ci a donc plus de chances de réapparaître de manière exacerbée (Deutsch, 2011; Thomas & Kilmann, 1974; Verma 1998; De Dreu & Van Vianen, 2001). Que ce soit en cas de conflits relationnels ou liés aux tâches, la compétition impactera négativement la performance, la qualité des décisions, la créativité et surtout la satisfaction des employés (Deutsch, 2011; De Dreu & Van Vianen, 2001). Cependant ce style de gestion de conflits peut être payant en situation d'urgence ou dans le but d'affirmer son pouvoir (Verma, 1998).

7. Conclusion

Il est évident maintenant que les conflits qu'ils soient relationnels ou bien liés aux tâches sont un aspect inévitable de la vie dans un groupe de travail. Il a été mis en évidence que les causes de ces conflits pouvaient être classifiées en 3 catégories : les causes personnelles (inhérentes à la personne), les causes inter – personnelles (provenant de l'interaction entre les individus) et finalement les causes organisationnelles (liées à la manière dont le groupe est organisé). Toutefois, ces antécédents sont une condition nécessaire mais pas suffisante à l'irruption d'un conflit ouvert (conflit manifeste). En effet, pour cela il faut avant tout que le conflit soit perçu, c'est-à-dire qu'au moins l'une des parties ait conscience de la possibilité d'interférence d'une autre partie dans la réalisation de ses objectifs. Mais il faut également que le conflit soit ressenti, c'est-à-dire qu'au moins l'un des individus ressente des émotions négatives liées à l'opposition. Si ces conditions sont réunies alors le conflit aura tendance à devenir manifeste et donc observable par des personnes extérieures. Si ce conflit manifeste induit certaines conséquences positives et négatives pour l'individu comme pour l'organisation, il a été constaté que certaines variables modératrices pouvaient avoir une influence sur le lien entre le conflit et ses conséquences. Par ailleurs, il sera vu par la suite que les conflits et leurs conséquences négatives pourraient servir d'antécédents à des problèmes plus graves tels que le burnout. C'est ce dont il sera question dans la deuxième partie de ce travail.

Partie 2: Le burnout

1. Introduction

Dans cette partie-ci, il sera avant tout question de comprendre le phénomène du burnout. Pour cela, je commencerai par retracer un aperçu historique de celui-ci, depuis son apparition dans les années 70 jusqu'à aujourd'hui sa situation en Belgique. Ensuite je me pencherai sur les diverses définitions de ce syndrome ainsi que sur les facteurs susceptibles de le déclencher ; je passerai donc en revue les causes individuelles et les causes organisationnelles et je terminerai ce point en tentant de répondre à ma problématique, à savoir «*Dans quelle mesure les conflits interpersonnels, au sein d'une équipe de travail, peuvent-ils constituer une cause du burnout ?* ». Pour terminer je développerai les conséquences potentielles du burnout au niveau de l'individu, au niveau de ses proches et au niveau organisationnel.

2. Aperçu historique

La notion de Burnout a vu le jour dans les années 1970, c'est Freudenberger, un psychothérapeute Américain et directeur d'un hôpital pour toxicomanes à New York qui est le premier à s'intéresser à ce phénomène. A l'initial, il va constater qu'un certain nombre de ses collaborateurs initialement passionnés par leur travail commençaient à perdre leur énergie d'antan et semblaient se plaindre de maux psychologiques (anxiété, peur, dépressions,...) et physiques (maux de tête, de dos, tensions musculaires,...). C'est pour donner un nom à cet état d'épuisement particulier, que Freudenberger a commencé à étudier ce qu'il appellera le burnout et qu'il définira comme « *Un état de fatigue ou de frustration résultant d'un dévouement à une cause, à un mode de vie, ou à une relation qui n'a pas donné les résultats escomptés* ». A ce moment-là le concept est développé essentiellement pour le domaine de l'aide et du service à la personne dont le cœur de la mission est la relation interpersonnelle (Maslach, 1976; Freudenberger, 1974; Maslach, Schaufeli and Leiter, 2001). Ces professions étaient donc caractérisées par des facteurs de stress émotionnel importants qui pouvaient donner lieu au burnout (Muheim, 2013; Freudenberger, 1974; Maslach & Pines, 1977). Christinna Maslach, une psychologue sociale étudiant les émotions sur le lieu de travail, est également une auteure pionnière dans le sujet du burnout puisqu'elle commence à l'étudier en 1976. A cette époque, elle décrivait le burnout comme « *un syndrome induisant une diminution de la préoccupation envers les individus liés au travail, ceci s'accompagnait d'un épuisement physique et émotionnel* ».

important, dans lequel l'individu n'expérimentait plus aucun sentiment positif, ni de sympathie ou même respect envers ses clients/ patients » (Maslach, 1976). Les années 1970 sont considérées comme la phase pionnière, à cette période, les écrits concernant le burnout étaient plus descriptifs qu'empiriques et se basaient majoritairement sur des observations qui n'étaient pas systématiques (Schaufeli and Buunk, 2003).

Les années 80 ont été caractérisées par l'apparition d'énormément de recherches empiriques. Schaufeli et Maslach (1993), ont distingué 5 grandes tendances de cette période. Premièrement, à cette époque, une multitude d'outils de mesure du burnout apparaissent. Notamment le *Staff Burnout Scale for Health Professional* de Jones en 1980 qui est un inventaire composé de 20 éléments évaluant les réactions cognitives, affectives, comportementales et psychologiques qui composent le syndrome d'épuisement professionnel; La *Emener-Luck Burnout Scale*, développée par Emener, Luck et Gohs en 1982; la *Tedium Measure*, développée par Pines, Aronson et Kafry (1981) qui mesurait le degré d'épuisement physique, émotionnel et mental au travers de 21 éléments; et il en existe encore beaucoup d'autres, mais celle qui a remporté le succès le plus important et qui est aujourd'hui encore énormément utilisée, c'est le *Maslach Burnout Inventory (MBI)*; cet outil a été développé par Maslach et Jackson en 1981. Le MBI est un questionnaire constitué de 22 questions évaluant les 3 dimensions du burnout découvertes par ces auteurs: l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation ainsi que le sentiment d'accomplissement personnel des individus. Il sera par la suite décliné en 3 versions par Maslach, Jackson et Leiter en 1997 : la première le *MBI- Human Service Survey*, destiné aux professions d'aide où le contact relationnel est assez central; la seconde, *MBI-Educator Survey*, destiné aux enseignants et éducateurs; et finalement, *le MBI-General survey*, dirigé à un panel beaucoup plus large de professions (Schaufeli & Maslach, 1993). La deuxième tendance des années 80 est l'expansion du burnout à l'international, d'abord dans les pays anglophones (UK et Canada) et ensuite assez rapidement en Europe ainsi qu'en Asie. Troisièmement, à cette époque, les recherches étaient toujours principalement tournées vers les professions orientées à la personne. Selon Schaufeli et Buunk (1996), à cette époque, il existait déjà presque 2500 recherches sur le burnout dont 43% concernaient les métiers de la santé et sociaux, 32% étaient liés à l'éducation, 9% à l'administration et au management, 4% aux métiers du droit et policier, et 12% concernaient d'autres professions plus diverses. La quatrième tendance mise en évidence par Schaufeli et Maslach (1993) est qu'après s'être longtemps intéressé aux causes individuelles, les auteurs ont commencé à s'intéresser à des causes organisationnelles du

burnout. Les auteurs se sont intéressés à des variables liées au travail telles que la satisfaction, le stress, les attentes, les relations entre collègues, etc... La dernière tendance mise en évidence est l'amélioration de la rigueur méthodologique concernant le Burnout.

Dans les années 90, les auteurs vont commencer à étendre les recherches concernant le burnout et vont s'intéresser à des domaines et des professions tels que les militaires, les managers, le clergé, ainsi que le sport (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Vers la fin des années 90 et le début des années 2000, nombreux auteurs se sont lancés dans de la littérature concernant la prévention (Van Dierendonck, Schaufeli and Buunk, 1998; Ewers, Bradshaw, McGovern & Ewers, 2002 ; Jackson & Schuler, 1983) ainsi que le traitement (Farber, 2000) du burnout. C'est au cours de ces années que va apparaître de la littérature comparative, comparant le burnout à d'autres maux quelque peu semblables, tels que la dépression (Bakker, Schaufeli, Demerouti, Janssen, Van Der Hulst & Brouwer, 2000; Ahola, Honkonen, Isometsä, Kalimo, Nykyri, Aromaa & Lönnqvist, 2005), le stress ou encore l'épuisement compassionnel (Conrad & Kellar-Guenther, 2006). Les années 2000 marquent également l'apparition d'une nouvelle tendance de psychologie positive qui tente de mettre en évidence les forces de l'Homme et s'intéresse à son fonctionnement optimal plutôt qu'à ses faiblesses et son dysfonctionnement. Cette nouvelle tendance va affecter la recherche sur le burnout (Kim, Shin, & Swanger, 2009). Les auteurs vont commencer à parler du burnout comme un concept opposé à celui de l'engagement. L'engagement étant défini par 3 dimensions opposées à celles du burnout proposées par Maslach et Jackson (1981), c'est-à-dire: l'énergie, l'implication et l'efficacité (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001 ; González-Romá, Schaufeli, Bakker & Lloret, 2006 ; Langelaan, Bakker, Van Doornen & Schaufeli, 2006.).

Depuis 2014, le burnout en Belgique est considéré comme un risque psychosocial; c'est-à-dire qu'il est considéré comme un élément qui pourrait porter atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale d'un individu au sein de son environnement professionnel (Arrêté royal du 10 avril 2014). En Novembre 2016, Maggie De Block (ministre fédérale de la Santé Publique) a déclaré que ce syndrome serait reconnu comme une maladie liée au travail. Selon le centre de connaissance belge sur le bien-être au travail (BeSWIC) les maladies liées au travail sont des affections ayant un rapport avec le travail, sans qu'aucun lien clair entre les causes et les conséquences ne puisse être établi. Contrairement aux maladies professionnelles, les maladies liées au travail ne sont ni indemnisées, ni dédommagées. Cependant la reconnaissance du burnout en tant que telle, permettra le développement de programmes subventionnés de

prévention et de revalidation. C'est donc une grande avancée pour la Belgique (Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail, 2017).

3. Définition du Burnout

Selon Schaufeli et Buunk (2003), il existe deux types de définitions du burnout; les définitions « statiques » qui tentent de décrire les principales caractéristiques du burnout et les définitions « dynamiques » qui elles décrivent le burnout comme un processus. Ces définitions sont complémentaires, car la définition statique décrit en fait l'état final du processus de burnout (Schaufeli & Buunk, 2003; Schaufeli & Enzmann, 1998)

3.1. Définition statique du Burnout

La définition statique la plus utilisée est probablement celle de Maslach et Jackson (1981); dans cette définition, elles désignent le burnout comme étant *«le résultat d'un stress chronique n'ayant pas été correctement traité, et étant caractérisé par un état d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et une diminution de l'accomplissement personnel.»*. Cette définition qui a été développée lors des travaux concernant le MBI a permis de mettre en évidence les 3 grandes dimensions du burnout:

- *L'épuisement émotionnel* est caractérisé par la dégradation des ressources émotionnelles et physiques. Généralement, les individus épuisés émotionnellement auront la sensation de faire trop de choses, à la fois émotionnellement et physiquement (Maslach & Leiter, 1997). Ils se sentiront vidés, exténués et incapables de se détendre et de récupérer (Maslach & Leiter, 1997; Halbesleben & Buckley, 2004). C'est la dimension du burnout qui est liée au stress et également la dimension centrale du burnout, mais malgré son importance, elle n'est pas suffisante. Si on ne s'intéresse qu'à cette dimension alors on perdra l'aspect interactionnel entre l'individu et son environnement qui est représenté par les dimensions de dépersonnalisation et de diminution de l'accomplissement personnel (Maslach, Leiter & Schaufeli, 2009).
- *La dépersonnalisation*, représente la dimension interpersonnelle du burnout. Elle correspond au développement d'attitudes et de comportements insensibles ou extrêmement détachés à certains aspects du travail. Elle va souvent impliquer une perception impersonnelle et déshumanisée des personnes que l'individu en burnout

côteie (Schaufeli and Enzmann, 1998; Maslach & Leiter, 1997).

- La troisième dimension du burnout est *l'inefficacité* ou encore la diminution du *sentiment d'accomplissement personnel*. C'est la dimension auto-évaluative du burnout; à un certain moment, l'individu va commencer à ne plus se sentir à la hauteur, à penser que tout ce qu'il réalise est insignifiant (Leiter & Maslach, 2003). Peu à peu les personnes vont perdre le sentiment d'accomplissement que leur procurait initialement leur travail et avec ça ils perdront également la confiance qu'ils avaient en eux-mêmes (Halbesleben & Buckley, 2004 ; Maslach & Leiter, 1997).

3.2. Définition dynamique du burnout

Dans la version de Maslach et Leiter (1988), l'épuisement émotionnel est la première dimension à faire surface, selon eux, il provient d'une surcharge émotionnelle liée à un travail exigeant et stressant. La dépersonnalisation se développerait ensuite en guise de stratégie en vue de se protéger et faire face à cet épuisement ; les individus se distancieraient alors petit à petit de leurs clients et collègues et finiraient par devenir cynique. A cause de cette dépersonnalisation et en conséquence du distanciellement des collègues et clients, les individus auraient tendance à ne plus atteindre leurs objectifs et ainsi à diminuer leur sentiment d'accomplissement et augmenter leur impression d'inefficacité (Van Dierendonck, Schaufeli and Buunk, 2001).

Dans le modèle de Golembiewski et de ses collègues, les 3 dimensions du burnout augmenteraient progressivement en termes d'intensité et la première à se développer serait la dépersonnalisation pour faire face au stress lié au travail. La diminution de l'accomplissement viendrait ensuite et finalement l'épuisement émotionnel. Ces auteurs proposent un modèle divisé en 8 phases de virulence progressive; de telle sorte qu'un individu en phase 1 fera face à un burnout moins intense qu'un individu en phase 8. Pour cela, chaque phase est définie par des intensités différentes au niveau de trois dimensions du burnout. Pour pouvoir classer les phases graduellement, les auteurs ont dû accorder plus ou moins d'importance à certaines dimensions; la plus importante pour eux sera celle de l'épuisement émotionnel, suivie par l'accomplissement personnel et finalement par la dépersonnalisation (Golembiewski, 2000).

	Phases of Burnout							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Depersonalization	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High
Personal Accomplishment (Diminished)	Low	Low	High	High	Low	Low	High	High
Emotional Exhaustion	Low	Low	Low	Low	High	High	High	High

. Figure 4 - Phase du burnout – Golembiewski et al. 1986

Selon Lee et Ashforth (1993b), il serait important de trouver la bonne séquence entre les dimensions du burnout, car grâce à cela, des mesures de prévention pourraient être mises en place plus facilement, il pourra être plus précisément diagnostiqué et cela permettra également d'y relier adéquatement ses causes et ses effets. Cependant, les deux études ont remporté leur succès. Certains auteurs auront tendance à penser que le modèle de Maslach et Leiter (1988) est plus adéquat (Van Dierendonck, Schaufeli & Buunk, 2001; Lee & Ashforth, 1993) alors que d'autres préféreront celui de Golembiewski et de ses collègues (Gryskiewicz & Buttner, 1992; Burke, 1989). Lewin et Sager (2007) quant à eux, stipulent que les deux modèles se valent mais que, suivant les professions étudiées un modèle pourrait être meilleur que l'autre.

4. Les causes du burnout

Bien souvent les entreprises tentent de se dédouaner de leurs responsabilités envers le burnout en remettant la faute sur l'individu. Or si en effet certains individus selon leur personnalité ou selon certaines variables démographiques seront plus vulnérables au burnout; la cause première de burnout se situe dans la manière dont la vie organisationnelle est régie et peut notamment être due à une surcharge de travail, à un manque de reconnaissance, à des conflits de valeurs, à des conflits de rôles, à un manque de contrôle ou encore à un manque de soutien social. Dans ce point-ci, il sera question de développer les causes individuelles et organisationnelles du burnout. A la lumière de ces causes ainsi que des conséquences des conflits exposées précédemment, une réponse à la problématique de départ sera formulée.

4.1. Les facteurs individuels source de Burnout

Certains individus seront plus vulnérables à développer un burnout que d'autres, et cela dépendra notamment de leurs variables démographiques telles que leur âge, leur genre ou encore leur statut mais également de certains traits de leur personnalité.

4.1.1. Variables démographiques

Certains auteurs ont constaté qu'il existait un lien entre le burnout et certaines variables démographiques, cependant les liens trouvés sont généralement moins importants que les liens trouvés entre le burnout et les variables organisationnelles. L'âge est la variable démographique pour laquelle les auteurs sont majoritairement en accord. En effet, selon plusieurs études, les jeunes travailleurs auraient tendance à expérimenter plus de burnout que les individus ayant passé la trentaine (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, Antoniou, Polychroni and Vlachakis, 2006 ; Maslach & Jackson, 1981 ; Lee & Ashforth, 1993a; Zellars, Perrewe et Hochwarter, 2000). Selon eux, les individus plus jeunes ne possèderaient pas encore les moyens de se protéger et de faire face au stress imposé par leur travail, ceci les rendrait donc plus vulnérables à l'épuisement émotionnel (Antoniou, et al., 2006 ; Lee & Ashforth, 1993a). Par la suite, en prenant de la maturité et de l'expérience, l'individu aura l'occasion développer des stratégies visant à gérer les situations stressantes liées à son travail (Lee & Ashforth, 1993a; Maslach & Jackson, 1981). Une seconde variable démographique ayant reçu de l'intérêt par les chercheurs, est le genre de l'individu. Certaines études ont mis en évidence que l'homme, étant généralement encouragé à être indépendant et à retenir ses émotions, avait tendance à devenir plus cynique que les femmes. Cependant les femmes elles, dû au fait qu'elles soient généralement considérées comme plus émotionnelles, empathiques, sensibles aux sentiments des autres, auraient tendance à être plus vulnérables à l'épuisement émotionnel (Schaufeli, Maslach & Leiter, 2001; Maslach et Jackson, 1981). D'autres études révèlent que seuls les hommes ont une nette tendance à développer plus de dépersonnalisation (Maslach & Jackson, 1985). Il peut donc être observé que les résultats quant au genre sont contrastés, et les liens relevés dans les études sont assez faibles, ce qui ne permet pas d'affirmer qu'il existe un lien entre le burnout et le genre. Finalement la dernière variable mise en évidence comme potentiellement en lien avec le burnout est le statut de la personne. De manière générale, les personnes mariées semblent plus souvent liées à l'épuisement émotionnel mais pas aux autres

dimensions du Burnout. Les individus célibataires, veufs ou encore divorcés auraient tendance à avoir des scores plus élevés que les personnes mariées sur les 3 dimensions du burnout (Maslach & Jackson, 1981 ; Maslach & Jackson 1985 ; Schaufeli, et al., 2001) .

4.1.2. *La personnalité*

Certaines recherches ont démontré que tout comme pour les conflits, la personnalité pouvait jouer un rôle dans l'apparition du burnout. C'est-à-dire que certaines personnalités seraient plus sensibles à voir apparaître l'une des trois dimensions de ce syndrome. Quelques recherches se sont intéressées au lien entre les « Big 5 » de la personnalité et le burnout. Comme expliqué précédemment, l'échelle des « Big 5 » classe les individus selon 5 traits importants de leur personnalité: l'agréabilité, l'ouverture à l'expérience, le fait d'être consciencieux, l'extraversion et leur stabilité émotionnelle (Goldberg, 1990).

- Concernant l'agréabilité; selon Zellars, Perrewe et Hochwarter (2000), les gens agréables sont des gens plus humains, ils sont motivés par les besoins des autres, ce qui leur permettrait donc de mieux appréhender les exigences de leurs clients et collègues. Selon ces auteurs, cela leur éviterait d'expérimenter un épuisement émotionnel trop important. D'autres recherches telles que celle de Bakker, Van der Zee, Laddy & Dollard (2006) ou encore celle de Kim, Shin & Swanger (2009), n'ont cependant pas trouvé de liens significatifs entre l'agréabilité et la dimension de l'épuisement émotionnel. Malgré ça, ces trois études s'accordent tout de même sur le fait qu'il existe un lien entre l'agréabilité et la dépersonnalisation. Ce type de personnalité a tendance à se soucier du bien-être des autres, elles utiliseront donc moins le cynisme et la déshumanisation pour faire face à leur stress ou à leur épuisement (Zellars, et al., 2010; Bakker, et al., 2006 ; Kim, et al., 2010). Finalement dû à leur volonté d'aider les autres, et à leur empathie, ces individus peuvent analyser leur accomplissement personnel de manière plus subjective, et considérer le fait d'aider les autres comme un aboutissement en soi et ainsi reporter des niveaux élevés d'accomplissement personnel (Zellars, et al., 2010; Bakker, et al., 2006 ; Kim, et al., 2010). Par conséquent, des personnes agréables auront tendance à reporter de moins hauts niveaux de dépersonnalisation et de plus hauts niveaux d'accomplissement personnel.

- Ensuite, en ce qui concerne l'ouverture, seuls Zellars, Perrewe et Hochwarter (2000) ont trouvé un lien positif entre l'ouverture et l'accomplissement personnel, ils expliquent ce lien par le fait que les personnes ouvertes auront tendance à percevoir le stress lié à leur travail comme un challenge et de là ils retireront un certain sentiment d'accomplissement lorsqu'ils parviendront à le surmonter. Cependant les deux autres études elles, n'ont trouvé aucun lien significatif entre l'ouverture et les trois dimensions du burnout.
- Troisièmement, au niveau de l'instabilité émotionnelle, les études semblent s'accorder sur le fait qu'il existe effectivement un lien significatif entre les personnes ayant un score élevé sur cette échelle et les 3 dimensions du Burnout (Zellars, et al., 2010; Bakker, et al., 2006 ; Kim, et al., 2010). Comme évoqué précédemment, les personnalités instables émotionnellement auront tendance à éprouver des émotions négatives telles que la colère, la frustration, ou encore la culpabilité (Hofstee, et al., 1992). Ces individus auront tendance à reporter plus de troubles psychosomatiques et à faire preuve d'une gestion inefficace du stress (McCrae & Costa, 1987), ils auront donc tendance à expérimenter plus d'épuisement. De plus, ce sont des individus qui s'attendent souvent au pire, ils auront des réactions défensives et des épisodes de frustration plus fréquents (Hofstee et al., 1992) menant à une diminution de leur sentiment d'accomplissement personnel. Finalement, ce sont des personnes susceptibles et anxieuses (Hofstee, et al., 1992), ce qui les rendrait plus vulnérables à la dépersonnalisation (Zellars, et al.,2010; Bakker, et al., 2006; Kim, et al.,2010).
- Quatrièmement, au point de vue du fait d'être consciencieux certains auteurs n'ont trouvé aucun lien avec les 3 dimensions du burnout (Zellars, et al., 2010), d'autres ont découvert un lien positif mais uniquement avec l'accomplissement personnel (Bakker, et al., 2006) et d'autres encore ont trouvé un lien avec la dépersonnalisation ainsi qu'un lien positif avec l'accomplissement personnel (Kim, et al., 2010). Le lien positif entre le fait d'être consciencieux et l'accomplissement personnel, peut s'expliquer par le fait que ce type de personne a tendance à avoir de l'autodiscipline, à être organisées et à respecter les dead-lines (Hofstee, et al.,1992) ceci les amènerait à atteindre plus efficacement leurs objectifs et donc à un niveau plus élevé d'accomplissement personnel (Bakker, et al., 2006 ; Kim, et al., 2010). Le lien avec le cynisme peut lui être expliqué par le fait que ce type de personne est souvent concentré sur l'efficacité et l'atteinte de leurs objectifs, ces personnes pourraient avoir tendance à se mettre en retrait des autres

pour pouvoir arriver à leurs fins, ce qui pourrait les amener à un niveau de dépersonnalisation plus élevé. Le lien avec le burnout est donc ambigu; si ce type de personnalité reportera probablement de plus hauts niveaux de dépersonnalisation, l'accomplissement personnel quant à lui sera probablement moins impacté. Par ailleurs, aucun auteur ne semble constater l'existence d'un lien entre ce type de personnalité et la dimension centrale du burnout : l'épuisement émotionnel.

- Finalement, en ce qui concerne l'extraversion, une nouvelle fois les résultats sont nuancés. Zellars, Perrewe et Hochwarter (2010) ont trouvé un lien significatif entre cette dimension de la personnalité et les 3 dimensions du burnout. Bakker, Van der Zee, Laddy et Dollard, (2006) eux ont uniquement trouvé un lien significatif et positif avec la dépersonnalisation et un lien positif avec l'accomplissement personnel. Finalement Kim, Shin & Swanger (2009) eux ont uniquement trouvé un lien positif entre l'extraversion et la dépersonnalisation. Les individus extravertis sont des personnes énergiques et expérimentant beaucoup d'émotions positives, elles ont tendance à rechercher la stimulation, ce qui expliquerait qu'elles soient négativement liées à l'épuisement émotionnel (Hofstee, et al., 1992; Zellars, et al., 2010). Par ailleurs ce sont également des personnes qui aiment la compagnie des autres et recherchent les interactions, elles auront donc tendance à mieux connaître leurs collègues ainsi que leurs clients, ce qui induira des niveaux plus faibles de dépersonnalisation (Hofstee, et al., 1992; Zellars, et al., 2010; Bakker, et al., 2006). Zellars, Perrewe et Hochwarter (2010) expliquent le lien positif entre l'extraversion et l'accomplissement personnel par le fait que les individus extravertis auront tendance à beaucoup communiquer avec leurs collègues et superviseurs et ce de manière positive. Ceci aurait tendance à les rendre moins vulnérables aux facteurs de stress liés à leur travail. A l'opposé des personnes extraverties, les introverties auront tendance à être passive, manquer d'intérêt pour les interactions sociales, et être moins disposées à éprouver des émotions positives. Ce qui les rendrait plus vulnérables aux trois dimensions du burnout (Cano-García, Padilla-Muñoz, & Carrasco-Ortiz, 2005).

Il peut donc être constaté à la suite de cette section qu'en effet certaines personnes seront plus vulnérables au développement d'un burnout que d'autres. En effet, des individus plus jeunes, n'ayant pas encore les clés pour gérer efficacement les situations stressantes liées à leur travail seront plus sensibles aux trois dimensions du burnout. Il en sera de même pour les individus

divorcés, célibataires ou veufs. Concernant la personnalité, des personnes peu agréables auront une plus forte tendance à la dépersonnalisation, les individus instables émotionnellement eux aussi dû à leur mauvaise gestion du stress, leur susceptibilité ainsi que leur tendance à ne jamais être satisfaite auront tendance à reporter de plus hauts niveaux d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et une diminution de l'accomplissement personnel. Finalement les individus introvertis de par leur passivité, leur manque d'intérêt pour les interactions sociales et leur tendance à peu éprouver d'émotions positives auront tendance à être plus vulnérables aux trois dimensions du burnout. Même si des causes personnelles ont été avérées, elles sont généralement moins importantes que les causes organisationnelles.

4.2. Les facteurs organisationnels source de Burnout

Comme évoqué précédemment, les causes du burnout sont bien plus complexes que simplement une vulnérabilité personnelle. En effet, le burnout peut également découler de facteurs organisationnels. Il peut résulter par exemple d'une surcharge de travail, de contraintes temporelles trop importantes, d'une ambiguïté dans la définition des rôles, d'un manque de reconnaissance, d'un manque d'autonomie, d'interactions sociales déplaisantes, ou encore à de valeurs conflictuelles entre l'individu et l'organisation.

4.2.1. La surcharge de travail – pression temporelle.

Généralement la littérature met en évidence deux types de surcharge : la surcharge quantitative et la surcharge qualitative (Leiter & Maslach, 2003; Cordes & Dougherty, 1993). Au niveau qualitatif, l'individu ne possèdera pas les compétences nécessaires pour accomplir la tâche qui lui sera assignée. Selon Yip et Rowlinson (2009), lorsque les individus subissent une surcharge qualitative de travail, ils auront tendance à ressentir un manque de compétence pour accomplir leurs tâches efficacement, menant à un épuisement de leurs ressources émotionnelles et à une diminution de leur sentiment d'accomplissement personnel. Au point de vue de la surcharge quantitative, l'individu aura une quantité trop importante de travail à réaliser dans un délai trop restreint. Généralement les recherches se sont plutôt intéressées à la surcharge quantitative (Cordes and Dougherty, 1993; Leiter, 1991; Maslach, et al., 2001) et ont démontré qu'elle était souvent liée à la dimension de l'épuisement émotionnel (Leiter, 1991; Leiter & Maslach, 2003; Cordes & Dougherty, 1993; Maslach, et al., 2001). Selon Leiter et Maslach (2003), si suite à une période de surcharge de travail ayant mené à un certain épuisement émotionnel l'individu

n'a pas l'opportunité de prendre du repos pour recharger ses batteries, l'épuisement émotionnel aura tendance à mener l'individu à diminuer la qualité de son travail ainsi que ses interactions avec ses collègues et clients. Certains auteurs ont aussi étudié la pression temporelle en lien avec le burnout, elle se réfère au manque de temps pour accomplir les tâches correctement (Darawad, Nawafleh, Maharmed, Hamdan-Mansour & Azzeghaiby, 2015; Kokkinos, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). Il est ressorti de leurs études que la pression temporelle amenait les gens à produire un travail de moindre qualité afin de respecter les dead-lines, amenant donc une diminution de l'accomplissement personnel (Kokkinos, 2007). La pression temporelle amènerait également les individus à investir trop d'énergie dans la complétion de leur tâche, ce qui donnerait lieu à de l'épuisement émotionnel et amènerait l'individu à se détacher des autres (Drawad, et al., 2015; Kokkinos, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). Selon Maslach et al., (2001), c'est l'incompatibilité entre la demande de travail et les capacités de l'individu qui le rendrait plus vulnérable au burnout.

4.2.2. Conflit et ambiguïté de rôle.

L'ambiguïté et les conflits de rôle ont souvent été diagnostiqués comme une source de burnout. Comme évoqué dans la partie concernant les causes de conflits, l'ambiguïté de rôle est définie comme un manque de clarté quant aux attentes et responsabilités liées à un certain rôle, rendant difficile la réalisation optimale de la tâche (Rizzo, et al., 1970). Selon Leiter et Maslach (2003) l'ambiguïté peut améliorer le contexte de travail, en fournissant plus de liberté et de contrôle aux individus pour réaliser le travail comme ils l'entendent, leur offrant ainsi plus de satisfaction. D'un autre côté, l'ambiguïté implique généralement une mauvaise définition des rôles et des comportements efficaces pour la réalisation de la tâche, induisant une efficacité limitée ainsi que l'apparition d'anxiété et de frustration du à cette ambiguïté. Certains auteurs ont constaté que suite à cela, l'accomplissement personnel avait tendance à diminuer (Singh, 1993 ; Leiter & Maslach, 2003 ; Tunc & Kutanis, 2009 ; Schwab & Iwanicki, 1981). Les conflits de rôle quant à eux apparaissent lorsque les individus ont à réaliser des demandes conflictuelles, ils concerneront des demandes incompatibles provenant de sources d'autorité différentes, une inadéquation entre les ressources disponibles et les tâches à accomplir, ou encore une incohérence entre les politiques/valeurs organisationnelles et les tâches à accomplir (Rizzo et al. 1970). Ce type de conflit empêche l'individu d'effectuer efficacement son travail et implique des interactions interpersonnelles émotionnellement éprouvantes (Leiter & Maslach, 2003). Ils

ont donc tendance à augmenter le niveau d'épuisement émotionnel et diminuer l'accomplissement personnel (Leiter & Maslach, 2003; Leiter & Maslach, 1988). Certains auteurs pensent également que les conflits de rôle peuvent avoir une influence sur la dépersonnalisation sur base du fait que ce type de conflit induit des interactions déplaisantes avec d'autres individus, et par conséquent peuvent avoir un impact sur la relation que les individus entretiennent (Schwab, Jackson & Schuler, 1986 ; Schwab & Iwanicki, 1981). Selon Maslach et al., (2001) le principal inconvénient des conflits de rôle est qu'ils ont tendance à limiter le contrôle des individus sur les tâches qu'ils accomplissent.

4.2.3. Manque d'autonomie et de contrôle

Plusieurs auteurs ont reporté qu'un manque d'autonomie ou de contrôle serait lié avec le burnout. Le manque de contrôle correspond à un manque d'influence de l'individu quant aux décisions concernant son travail, un manque d'autonomie, ou encore un manque d'accès aux ressources nécessaires pour pouvoir effectuer son travail correctement (Leiter & Maslach, 2003 ; Maslach et al., 2001). Un travail offrant peu de contrôle quant à la programmation et à la réalisation des tâches (manque d'autonomie) va induire plus de stress et de tension pour l'individu, induisant une possibilité d'épuisement émotionnel (Taris, Bakker, Schaufeli, Stoffelsen & Van Dierendonck, 2005; Bakker, Demerouti, Euwema, 2005). Lorsque l'individu possèdera une grande autonomie, il pourra utiliser cette liberté pour développer des stratégies et des comportements visant à diminuer le stress lié à son travail. Cependant lorsque ce ne sera pas le cas, l'individu aura tendance à utiliser la dépersonnalisation pour faire face au stress induit par son manque de contrôle et d'autonomie (Bakker et al., 2005; Taris et al., 2005; Turnipseed, 1998). Finalement, via un plus haut niveau d'autonomie, les individus auront l'occasion de gérer les différents aspects liés à la réalisation de la tâche de manière à minimiser le stress et optimiser les récompenses; il en résultera donc un plus grand sentiment d'accomplissement (Taris, et al., 2005; Turnipseed, 1998; Schaufeli, Maslach & Leiter, 2001)

4.2.4. Manque de reconnaissance – manque d'équité

Des individus vont percevoir une situation comme juste lorsque leur ratio récompense (récompense monétaire, reconnaissance, estime, promotion,...) / contribution (temps, efforts, compétences) sera équivalent à celui de leurs collègues (Van Dierendonck, Schaufeli & Buunk, 2001). Si le ratio résultat/contribution est plus faible que celui de ses collègues, l'individu se

sentira dévalorisé. Dans le cas contraire, si le ratio est plus élevé que celui de ses collègues, l'individu se sentira avantagé. Mais dans les deux cas, lorsque la situation ne sera pas considérée comme équitable, il en résultera une détresse importante, du stress et de la frustration, induisant une forte probabilité d'épuisement émotionnel (Van Dierendonck, et al., 2001; Taris, Horn, Schaufeli & Schreurs, 2004 ; Bakker, Killmer, Siegrist & Schaufeli, 2000 ; Maslach et al., 2001). Par ailleurs, un manque de reconnaissance a tendance à dévaloriser le travail et le travailleur, impliquant une réduction de l'accomplissement personnel et une augmentation de la dépersonnalisation (Leiter & Maslach, 2003; Bakker et al., 2000; Dai, Collins, Yu & Fu 2008).

4.2.5. *Interactions sociales déplaisantes – manque de soutien social*

Plusieurs études se sont intéressées au rôle des interactions sociales sur le burnout et ont découvert que celles-ci pouvaient être une source importante stress et de frustration. En matière d'interactions sociales, le soutien de la part du superviseur ainsi que des collègues a été repris de manière assez extensive dans la littérature. Le soutien du superviseur est très important et il a été montré qu'il pouvait réduire de manière considérable l'épuisement émotionnel. En effet, le superviseur serait le seul à pouvoir avoir un impact quant au stress lié à une ambiguïté de rôle ou à une surcharge de travail, induisant ainsi une possibilité de réduire l'épuisement émotionnel de l'employé (Thompson, Kirk and Brown, 2005; Leiter & Maslach, 2003; Dignam, Barrera and West, 1986). Par ailleurs le soutien des collègues est aussi extrêmement important en contexte organisationnel. Selon divers auteurs, un soutien de la part des collègues permettrait de faire face au stress de manière plus efficace, permettant ainsi de réduire la dépersonnalisation (Russell, Altmaier & Van Velzen, 1987; Greenglass, Fiksenbaum & Burke, 1994). Les interactions sociales avec les collègues basées sur la confiance pourraient aussi nourrir les besoins psychologiques de l'individu, notamment en fournissant des feedbacks positifs ou en apportant un certain soutien moral (Fernet, Gagné & Austin, 2010). Des relations de cette qualité amèneraient l'individu à un niveau de fonctionnement optimal ce qui aurait tendance à améliorer son sentiment d'accomplissement personnel (Leiter & Maslach, 2003; Fernet, et al., 2010). Il peut donc être constaté que des interactions sociales positives avec les superviseurs ou les collègues peuvent avoir un impact très positif sur les individus. Cependant des interactions négatives telles que des conflits relationnels pourraient se révéler destructrices et diminuer la probabilité de soutien social. Les interactions négatives sont une source de frustration, d'hostilité et de stress. Elles sont donc émotionnellement éprouvantes et ont tendance à mener de

manière directe à de l'épuisement et de manière indirecte à de la dépersonnalisation lorsqu'il n'y a personne pour aider l'individu à faire face à son stress (Russell, et al., 1987; Dignam, et al., 1986; Leiter & Maslach, 2003).

4.2.6. Valeurs conflictuelles

Les valeurs sont un élément central à la relation entre l'individu et son travail (Maslach, et al., 2001). Lorsque les valeurs de l'individu entrent en conflit avec celles de l'organisation, celui-ci aura le sentiment de devoir faire des compromis entre ce qu'il voudrait faire et ce qu'il doit faire. La détresse et la tension associées à ce type de conflit ont tendance à vider l'individu de son énergie (Maslach et al., 2001). Par ailleurs, Leiter et Maslach (1999) prétendent également que lorsqu'un individu ne parvient pas à poursuivre ses propres valeurs au travers de son travail, il devra trouver d'autres domaines de sa vie par lesquels il pourra les satisfaire, ce qui aura tendance à lui prendre du temps et de l'énergie. Selon ces mêmes auteurs, lorsque les valeurs de l'organisation ne seront pas en accord avec celles de l'individu, celui-ci aura l'impression de réaliser un travail insignifiant, ce qui encouragerait l'indifférence, le cynisme et la dépersonnalisation (Leiter & Maslach, 1999). Finalement, dû au fait que l'individu réalise un travail qui n'est pas en accord avec ses valeurs, il aura tendance à être plus concentré sur les conséquences néfastes de son travail ou sur l'insignifiance de celui-ci, réduisant ainsi son sentiment d'efficacité (Leiter & Maslach, 1999). D'autres études ont démontré une corrélation importante entre les conflits de valeurs et le burnout (Leiter & Maslach, 1999; Maslach, et al., 2001 ; Leiter & Maslach, 2003; Leiter, Frank & Matheson, 2009)

Il est donc observable que différents facteurs organisationnels pourront rendre les individus plus vulnérables à expérimenter un burnout. Premièrement, une surcharge de travail aura tendance à mettre l'individu sous pression, et le poussera à produire un travail de moindre qualité, impliquant ainsi une diminution de son accomplissement personnel ainsi qu'une dégradation de ses ressources émotionnelles. Deuxièmement, l'ambiguïté et les conflits de rôle impliqueront une mauvaise définition des rôles qui ne permettront pas aux individus de réaliser leur travail correctement et qui feront apparaître du stress et de la frustration. Ceci donnera lieu à une diminution de l'accomplissement personnel. De plus si cette mauvaise définition des rôles induit des interactions déplaisantes, il est possible que le niveau de dépersonnalisation augmente également. Troisièmement, le manque d'autonomie aura tendance à induire du stress et des tensions, si l'individu ne possède pas la liberté nécessaire pour développer des stratégies

de gestion du stress alors ce manque d'autonomie mènera à de l'épuisement émotionnel mais également de la dépersonnalisation. Quatrièmement, lorsque le ratio résultat/contribution ne sera pas considéré comme juste, il en résultera une détresse importante pouvant donner lieu à de l'épuisement émotionnel. Cinquièmement, le manque de soutien de la part du superviseur ou de la part des collègues sera une source de frustration et de tension qui auront tendance à mener de manière directe à de l'épuisement émotionnel et de manière indirecte à de la dépersonnalisation lorsque l'individu manquera de soutien social pour faire face à son stress. Finalement, lorsqu'il y aura un conflit entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation, de la tension et de la détresse auront tendance à apparaître, impliquant une augmentation de l'épuisement émotionnel. Quand ce type de conflit surviendra, les individus auront le sentiment de réaliser un travail insignifiant, encourageant ainsi la dépersonnalisation et une diminution de l'accomplissement personnel.

4.3. Les conflits, source du burnout ?

Beaucoup d'auteurs évoquent les conflits interpersonnels comme une source possible de burnout. Mais très peu se sont intéressés à trouver une réelle relation entre les conflits et les trois dimensions du burnout. Cependant au vu des lectures effectuées il semble assez évident que les conflits interpersonnels peuvent jouer un rôle dans le développement du burnout. C'est pourquoi, à la lumière de tout ce qui a été constaté jusqu'à présent, il est désormais possible de répondre à la problématique initiale à savoir : « *dans quelle mesure les conflits interpersonnels, au sein d'une équipe de travail, peuvent-ils constituer une cause du burnout ?* ». Dans cette partie, il sera donc question de vérifier le lien entre les conflits interpersonnels et les trois dimensions du burnout. Pour ce faire je me baserai sur la littérature et je tenterai de formuler des conclusions à ce propos.

4.3.1. Les conflits relationnels

Les conflits relationnels sont ceux qui comprennent des différends liés à la personnalité, à des divergences d'opinions ou encore des préférences concernant des problèmes non-liés aux tâches (religion, politique, éducation, valeurs, culture, etc...). Selon Giebels et Janssen (2005), ce sont les conflits les plus destructeurs car ceux-ci menacent l'identité sociale de la personne et ont tendance à diminuer également leur estime personnelle. Comme évoqué dans la partie concernant les conséquences des conflits relationnels, ceux-ci impliquent généralement des

contacts interpersonnels déplaisants donnant lieu à des émotions négatives telles que de l'anxiété, de la frustration et du stress et ce de manière encore plus importante lorsque ce type de conflit sera accompagné de violences verbales, voire physiques (De Dreu, Van Dierendonck & De Best-Waldhober, 2003 ; Giebels and Janssen, 2005 ; Maslach & Leiter, 1988). Certains auteurs tels que Spector et Jex (1998) considèrent même ce type de conflit comme l'un des facteurs de stress les plus importants dans une organisation. Par ailleurs, l'étude de Giebels et Janssen (2005) ainsi que celle de Jamarillo, Mulki & Boles (2011) ont démontré une corrélation positive de respectivement $r = 0.27$ et $r = 0.42$ entre les conflits relationnels et la dimension de l'épuisement émotionnel du burnout (Voir tableau 1 - variables corrélées aux conflits relationnels). Ceci pourrait donc laisser penser que les conflits relationnels pourraient dégrader les ressources émotionnelles de l'individu. Ceci induit une première conclusion :

Conclusion 1a : Les conflits relationnels –dans la mesure où ils sont une source importante de stress et d'anxiété- pourraient donner lieu à une augmentation de l'épuisement émotionnel.

Afin de pallier au stress induit par les conflits relationnels, les individus sont parfois tentés de diminuer les contacts avec les autres membres du groupe (Pelled, 1996 ; Maslach et al., 2001). Fujiwara, Tsukishima, Tsutsumi, Kawakami, et Kishi (2003), dans leur étude tentant de lier les relations interpersonnelles avec le burnout, ont démontré qu'il existait une corrélation positive entre les conflits avec les collègues et le niveau de dépersonnalisation ($r = 0.32$). Selon ces auteurs les conflits avec les collègues vont diminuer la confiance entre les travailleurs et ceux-ci n'oseront plus être honnêtes les uns envers les autres. Cela aura tendance à induire une suppression des émotions et donc probablement de plus hauts niveaux de dépersonnalisation. Par ailleurs, d'autres études ont également reporté que les conflits relationnels avaient tendance à diminuer la cohésion entre les membres de l'équipe ($r = -0.35$) (Tekleab, Quigley & Tesluk, 2009). D'autres encore se sont intéressées à la satisfaction des membres au sein du groupe, c'est-à-dire à la mesure dans laquelle les individus étaient heureux de travailler ensemble. Ces études ont montré que les conflits relationnels avaient tendance à fortement diminuer la satisfaction des individus à travailler ensemble avec des corrélations allant de $r = -0.3$ à -0.5 (De Dreu & Van Vianen, 2001 ; Jehn ; 1995 ; Jehn, Chadwick & Thatcher, 1997). L'étude de Jehn (1995), démontre également que les conflits relationnels diminuent le niveau d'engagement de l'individu ($r = -0.41$). Par conséquent sur base des résultats de ces recherches, il est possible que de plus hauts niveaux de dépersonnalisation apparaissent en présence de conflits relationnels.

Par ailleurs, certaines variables pourront modérer le lien pouvant exister entre les conflits relationnels et la dépersonnalisation. Par exemple, selon Jehn (1995), l'interdépendance des tâches va induire une augmentation des interactions, donnant ainsi plus d'opportunités au conflit de se produire. Elle a ensuite montré qu'en effet, les conflits relationnels avaient un impact plus important sur la satisfaction, la performance et l'appréciation mutuelle des individus lorsqu'ils étaient interdépendants (Jehn & Bendersky, 2003; Duffy et al., 2000). De la même manière, lorsque la diversité sociale sera importante au sein du groupe, les conflits relationnels seront plus fréquents, ils auront tendance à instaurer un climat austère et de la peur auprès des individus ne voulant pas expérimenter d'interactions déplaisantes. Pour réduire ces tensions les personnes auront tendance à diminuer les contacts avec les autres membres du groupe et leur satisfaction se retrouvera également impactée (Pelled, 1996 ; Jehn et al., 1997). Jehn (1997), a également montré que des normes d'ouverture à propos des conflits relationnels avaient tendance à intensifier les conflits et à diminuer la coopération et la satisfaction des membres du groupe. Finalement, si les individus font face à ce type de conflit via la compétition, les relations entre les individus auront tendance à se dégrader, la confiance à diminuer et le conflit à s'intensifier (De Dreu & Van Vianen, 2001). Ceci pouvant mener à des plus hauts niveaux de dépersonnalisation. Par conséquent les conclusions concernant le lien entre les conflits relationnels et la dépersonnalisation seront les suivantes :

Conclusion 2a : Les conflits relationnels – dans la mesure où ils donneront lieu à des interactions déplaisantes, réduisant la cohésion entre les membres du groupe ainsi que leur satisfaction à travailler ensemble- pourraient donner lieu à une augmentation de la dépersonnalisation.

Conclusion 2b : Les conflits relationnels induiront des niveaux plus élevés de dépersonnalisation lorsque les individus seront interdépendants.

Conclusion 2c : Les conflits relationnels induiront des niveaux plus élevés de dépersonnalisation lorsque la diversité sociale sera élevée au sein du groupe.

Conclusion 2d : Les conflits relationnels induiront des niveaux plus élevés de dépersonnalisation lorsque le groupe aura des normes d'ouverture au point de vue des conflits relationnels.

Conclusion 2e : Les conflits relationnels induiront des niveaux plus élevés de dépersonnalisation lorsque les individus utiliseront la compétition comme manière de gérer leur conflit.

Enfinement concernant l'accomplissement personnel, aucune étude ne montre une relation significative entre les conflits relationnels et cette dimension du burnout. Cependant au vu des conséquences que ce type de conflit peut avoir sur la performance de l'équipe, il est possible qu'une relation existe et ce pour plusieurs raisons. Premièrement, les conflits relationnels limitent les capacités cognitives des individus, ces derniers perdent leur temps et leur concentration en se préoccupant du conflit qui les oppose (De Dreu & Van Vianen, 2001, De Dreu & Weignart, 2003 ; Jehn & Mannix, 2001 ; Pelled, 1996). Deuxièmement, les conflits relationnels induisent des comportements contreproductifs (vols, sabotages, agression verbale, physique,..) qui ont tendance à dégrader le climat de travail et interférer dans la réalisation des tâches (Lau & Cobb, 2010 ; Gelade & Ivery, 2003). Enfinement les conflits relationnels impliquent une diminution des interactions entre les individus du groupe, impliquant donc une diminution de l'échange de points de vue, des opinions et des idées ce qui influe également dans les performances individuelles et dans celles du groupe (Kurtzberg & Mueller, 2005 ; Pelled, 1996 ; Kurtzberg & Amabile, 2001). Bien qu'aucune étude validant un lien direct entre les conflits relationnels et l'accomplissement personnels n'ait été trouvée; certaines ont cependant établi un lien entre les conflits relationnels et la perception de performance. Les corrélations trouvées varient entre $r = -0.12$ et $r = -0.38$ (Jehn, 1995 ; Jehn et al., 1997), indiquant qu'au plus les individus subissent de conflits relationnels, au moins ils se sentiront efficaces.

De la même manière que pour la dépersonnalisation, certaines variables viendront modérer le lien entre les conflits relationnels et l'accomplissement personnel. En effet, la diversité sociale aura tendance à augmenter la fréquence de conflits relationnels et ceux-ci réduiront l'opportunité de synergies et diminueront la coordination entre les individus induisant une diminution de la performance perçue et objective (Jehn et al.,1997). Comme évoqué précédemment, Jehn (1995) a démontré que les conflits relationnels avaient tendance à détériorer la performance de manière plus importante dans les groupes où les individus étaient interdépendants que dans les groupes où ce n'était pas le cas. Les dernières conclusions concernant les conflits relationnels seront donc les suivantes :

Conclusion 3a : Les conflits relationnels – dans la mesure où ils peuvent induire une perte de

temps et de concentration, faire apparaître des comportements contreproductifs, mais également diminuer les interactions nécessaires à l'efficacité et à la productivité de l'équipe-pourraient induire une diminution de l'accomplissement personnel.

Conclusion 3b : Les conflits relationnels induiront une plus forte diminution de l'accomplissement personnel lorsque la diversité sociale sera élevée dans le groupe.

Conclusion 3c : Les conflits relationnels induiront une plus forte diminution de l'accomplissement personnel lorsque les individus seront interdépendants.

	Contexte de l'étude	Conflits Relationnels
Épuisement émotionnel (Giebels & Janssen, 2005)	Cette étude a été menée sur 108 travailleurs sociaux allemands et avait pour but de vérifier si le stress associé aux conflits interpersonnels pouvait être responsable d'une diminution du bien-être des employés.	0.27
Épuisement émotionnel (Jamarillo et al., 2011)	L'expérience avait pour but de mesurer l'impact de 2 facteurs de stress : les conflits interpersonnels et la surcharge de travail sur certaines autres variables dont l'épuisement émotionnel. L'étude a été menée sur un échantillon de représentants commerciaux dans 4 institutions financières différentes	0.42
Dépersonnalisation (Fujiwara et al., 2003)	Leur étude visait à établir un lien entre les relations interpersonnelles et les trois dimensions du burnout. Seul un lien significatif a été trouvé avec la dépersonnalisation. L'étude a été menée sur 106 aides familiales au Japon.	0.32
Cohésion (Tekleab et al., 2009)	Cette étude tentait de mesurer les liens pouvant exister entre les conflits, le mode de gestion de conflit, la cohésion, et l'efficacité d'une équipe. Pour cela, l'étude a été conduite dans 53 équipes d'étudiants Américains devant réaliser un travail conjointement.	-0.35
Satisfaction à travailler au sein de l'équipe (Jehn, 1995)	Cette étude avait pour but de constater si le conflit pouvait être bénéfique. Pour cela l'auteur a réalisé son étude sur 26 équipes de direction et 79 équipes de travail.	-0.5
Satisfaction à travailler au sein de l'équipe (Jehn et al., 1997)	Dans cette étude, ils ont étudié la mesure dans laquelle la diversité démographique pouvait favoriser certains types de conflits. L'étude a été menée sur 88 groupes d'employés, d'étudiants et d'étudiants en master dans 3 écoles de commerce différentes.	-0.5
Satisfaction à travailler au sein de l'équipe (De Dreu & Van Vianen, 2001)	L'intérêt de cette étude était de déterminer le meilleur mode de gestion pour répondre aux conflits relationnels. Pour cela ils ont mené leur enquête sur 27 équipes de différentes organisations telles que des équipes de consultances, des équipes travaillant à la télévision, des équipes financières, ou encore des équipes de recherche et développement.	-0.3
Performance perçue (Jehn, 1995)	Cette étude avait pour but de constater si le conflit pouvait être bénéfique. Pour cela l'auteur a réalisé son étude sur 26 équipes de direction et 79 équipes de travail.	-0.12
Performance perçue (Jehn et al., 1997)	Dans cette étude, ils ont étudié la mesure dans laquelle la diversité démographique pouvait favoriser certains types de conflits. L'étude a été menée sur 88 groupes d'employés, d'étudiants et d'étudiants en master dans 3 écoles de commerce différentes.	-0.38

Tableau 1 - Les variables corrélées aux conflits relationnels

4.3.2. *Les conflits liés aux tâches*

Pour rappel, les conflits liés aux tâches concernent des désaccords parmi les membres du groupe quant aux tâches à réaliser. Les raisons pour lesquelles les conflits liés aux tâches pourraient mener au burnout sont sensiblement les mêmes que pour les conflits relationnels.

Au point de vue de l'épuisement émotionnel, le lien est difficile à établir. Un niveau élevé de conflit lié aux tâches aura tendance à induire du stress, de l'anxiété et de la frustration, et ce de manière encore plus importante lorsque le conflit sera accompagné d'une dimension violente; verbale ou non-verbale (Jehn et al., 1997 ; De Dreu, 2008). Cette violence pourrait d'une part avoir tendance à induire un conflit relationnel et d'autre part dégrader les ressources émotionnelles de l'individu. Cependant aucune étude ne révèle un lien entre ces deux variables.

Conclusion 4a: Seul un niveau élevé de conflits liés aux tâches -dans la mesure où ils impliqueront un niveau important de stress pour l'individu- pourrait impliquer une augmentation de l'épuisement émotionnel.

Selon De Dreu (2008), un niveau trop élevé de conflits liés aux tâches aurait tendance à induire un niveau de stress important, des tensions et de la méfiance entre les membres de l'équipe, ce qui d'une part diminuerait les échanges d'idées et d'opinions et d'autre part réduirait la motivation des individus à travailler ensemble. Les conflits liés aux tâches et notamment les conflits de rôles donnent souvent lieu à des interactions déplaisantes, ce qui pourrait laisser penser que lorsqu'ils seront trop fréquents, ils auront tendance à amener les individus à se détacher les uns des autres et donc amener à des niveaux de dépersonnalisation plus élevés (Jackson, Schwab & Schuler, 1986 ; Schwab & Iwanicki, 1981). Jackson Schwab & Schuler (1986) ont trouvé une corrélation de $r=0.25$ entre les conflits de rôles et la dépersonnalisation. Aucune étude confirmant un lien entre les conflits liés aux tâches et la dépersonnalisation n'a été trouvée. Cependant certaines études ont montré que les conflits liés aux tâches, en amenant des tensions et de la frustration, auraient tendance à diminuer la satisfaction des membres du groupe à travailler ensemble (Jehn, 1995 ; Jehn, et al., 1997). De Dreu (2006) a également montré que l'augmentation de conflits liés aux tâches avait tendance à diminuer la collaboration entre les individus concernant la résolution de problèmes ($r = -0.42$).

Par ailleurs, comme pour les conflits relationnels, certains facteurs modérateurs pourront avoir une influence sur l'impact du conflit sur la dépersonnalisation. Lorsque ce type de conflit

induirra des émotions négatives, telles que de la colère, de la frustration, ou encore de l'irritation, la communication aura tendance à se briser et la confiance et le respect entre les individus à diminuer (Jehn et al., 2008). Si le conflit est géré par la compétition, de l'animosité pourrait apparaître entre les individus en conflit et mettre à mal la relation qui les unit (Deutsch, 2011 ; Thomas, 2008 ; Verma, 1998). Ceci mène à trois conclusions concernant le lien entre les conflits liés aux tâches et la dépersonnalisation.

Conclusion 5a : Les conflits liés aux tâches -dans la mesure où ils donneront lieu à des interactions déplaisantes, qu'ils diminueront la satisfaction des membres ainsi que leur intention de collaborer- pourraient induire une augmentation de la dépersonnalisation.

Conclusion 5b : Les conflits liés aux tâches lorsqu'ils seront accompagnés d'émotions négatives impliqueront de plus hauts niveaux de dépersonnalisation.

Conclusion 5c : Les conflits liés aux tâches lorsqu'ils seront gérés via la compétition, impliqueront de plus hauts niveaux de dépersonnalisation.

De nouveau, aucune étude n'atteste explicitement de l'existence d'un lien entre les conflits liés aux tâches et une diminution de l'accomplissement personnel. Cependant, plusieurs éléments mèneraient à penser qu'une telle relation pourrait être possible. Premièrement, un niveau trop élevé de conflits liés aux tâches aura tendance à induire une certaine perte de temps et une déconcentration des individus menant ainsi à une diminution de la performance (Jehn & Bendersky, 2003 ; Jehn, 1995). Ensuite, lorsque ce type de conflit est trop fréquent ou trop intense, l'intention des individus de collaborer diminue (De Dreu, 2006). Ceci pourrait engendrer des difficultés quant à la réalisation des tâches, par conséquent la performance individuelle et celle de l'équipe s'en retrouveraient impactées. Finalement la dernière raison pouvant motiver l'existence d'un lien entre les conflits liés aux tâches et une diminution de l'accomplissement personnel est l'existence de plusieurs études démontrant que ces conflits avaient tendance à diminuer la performance perçue. En effet, Jehn (1995), ainsi que Jehn, Chadwick et Thatcher (1997), ont trouvé des corrélations significatives mais pourtant très faibles entre les conflits liés aux tâches et la performance perçue (respectivement $r = -0.09$ et $r = -0.13$). Ces faibles corrélations peuvent sans doute s'expliquer par le fait qu'un niveau modéré de conflit aura plutôt tendance à améliorer la performance des individus.

Par ailleurs, lorsque le conflit concernera une tâche routinière, il aura tendance à interférer dans les processus bien rodés déjà mis en place et donc diminuera l'efficacité de l'équipe (Jehn, 1995 ; O'Neill, et al. 2013). Lorsque le conflit sera géré par l'évitement ou par la compétition, il en résultera souvent une performance moindre puisque les individus ne prendront pas le temps de discuter les alternatives possibles, ce qui pourrait donc mettre à mal la bonne réalisation des objectifs du groupe (Tessier & Tellier, 1991 ; Verma, 1998). Ceci permet de formuler les conclusions suivantes :

Conclusion 6a : Seul un niveau élevé de conflits liés aux tâches – dans la mesure où ils impliqueront une perte de temps, où ils empêcheront les individus de fonctionner ensemble, et impliqueront une diminution de la performance individuelle perçue- pourraient donner lieu à une diminution de l'accomplissement personnel.

Conclusion 6b : Les conflits liés aux tâches donneront lieu à une diminution de l'accomplissement personnel plus importante lorsqu'il s'agira de tâches routinières.

Conclusion 6c: Les conflits liés aux tâches donneront lieu à une diminution de l'accomplissement personnel plus importante lorsque le conflit sera géré par de l'évitement ou de la compétition.

	Contexte de l'étude	Conflits liés aux tâches
Satisfaction (Jehn, 1995)	Cette étude avait pour but de constater si le conflit pouvait être bénéfique. Pour cela l'auteur a réalisé son étude sur 26 équipes de direction et 79 équipes de travail.	-0.41
Satisfaction (Jehn et al., 1997)	Dans cette étude, ils ont étudié la mesure dans laquelle la diversité démographique pouvait favoriser certains types de conflits. L'étude a été menée sur 88 groupes d'employés, d'étudiants et d'étudiants en master dans 3 écoles de commerce différentes.	-0.19
Collaboration en matière de résolution de problèmes (De Dreu, 2006)	L'étude vise à déterminer quand et pourquoi les conflits pourraient avoir un impact positif sur l'innovation d'une équipe de travail. Pour cela, l'auteur a	-0.42

	réalisé deux études sur 21 équipes de 5 employés d'un service de poste au Pays-Bas.	
Performance perçue (Jehn, 1995)	Cette étude avait pour but de constater si le conflit pouvait être bénéfique. Pour cela l'auteur a réalisé son étude sur 26 équipes de direction et 79 équipes d travail.	-0.09
Performance perçue (Jehn, et al. 1997)	Dans cette étude, ils ont étudié la mesure dans laquelle la diversité démographique pouvait favoriser certains types de conflits. L'étude a été menée sur 88 groupes d'employés, d'étudiants et d'étudiants en master dans 3 écoles de commerce différentes.	-0.13

Tableau 2 - Les variables corrélées aux conflits liés aux tâches

Par conséquent, les conflits relationnels peu importe leur fréquence ou leur intensité pourraient avoir tendance à avoir une influence sur les 3 dimensions du burnout. Ils augmenteraient l'épuisement émotionnel ainsi que la dépersonnalisation, et ils diminueraient l'accomplissement personnel. Concernant les conflits liés aux tâches, un niveau modéré de conflit pourrait induire une augmentation de la dépersonnalisation dans la mesure où ceux-ci donnent lieu à des interactions déplaisantes. Cependant, seul un niveau important de conflits liés aux tâches serait relié à une augmentation de l'épuisement émotionnel ainsi qu'une diminution de l'accomplissement personnel et ce de manière moins importante que lorsqu'il s'agira de conflits relationnels. Finalement, c'est dans la mesure où les conflits pourraient avoir une influence négative sur les 3 dimensions du burnout, qu'ils pourraient en constituer une cause.

5. Conséquences du burnout

Maintenant que les causes du burnout ont été vues en détail, il peut être intéressant de faire un point sur les conséquences que le burnout peut avoir. En effet, même s'il est évident que l'individu s'en retrouvera impacté, ses proches et l'organisation dans laquelle il évolue en souffriront également. Au niveau de l'individu, le burnout aura un impact sur sa santé physique et mentale. Ensuite, le burnout pourra également agir sur l'entourage de la personne, notamment via la transmission directe ou indirecte du stress. Et finalement, le burnout impactera de diverses manières sur l'entreprise notamment en diminuant les performances ou en augmentant

l'absentéisme.

5.1. Impact sur l'individu

L'impact du burnout sur l'individu peut être important à plusieurs niveaux. Premièrement, il a été montré par différentes études que le burnout pouvait avoir un impact important sur la santé physique de l'individu. Les auteurs qui s'y sont intéressés ont constaté que le burnout pouvait induire des troubles du sommeil (cauchemars, insomnies), de l'épuisement physique mais également des troubles psychosomatiques; c'est-à-dire des troubles psychiques qui se manifestent via des symptômes physiques (Cordes & Dougherty, 1993; Schaufeli & Buunk, 2003 ; Kahill, 1988; Belcastro & Hays, 1984). Belcastro et Hays (1984) ont étudié 38 types de troubles psychosomatiques et ont essayé de voir s'ils étaient plus souvent reportés par des individus en burnout que par des individus qui n'étaient pas en burnout. Il est ressorti de leur étude que 26 de ces troubles psychosomatiques étaient en effet plus fréquents chez les individus en burnout. Parmi ces 26, il ressort des troubles tels que des maux de tête, des difficultés à respirer, des problèmes cardiaques, des problèmes gastriques, des nausées, des vertiges, des gripes et des rhumes plus fréquents, ainsi qu'une perte de l'appétit. Cependant ces auteurs précisent que cette liste de conséquences du burnout est longue et les individus ne vont par conséquent pas systématiquement reporter les mêmes symptômes, ils vont chacun expérimenter certains de ces troubles en intensité et fréquence variable.

Deuxièmement, il peut apparaître également des conséquences au niveau émotionnel. Les plus souvent relevées dans la littérature sont l'anxiété, la frustration, une diminution de l'estime de soi, une augmentation de la susceptibilité mais aussi un sentiment d'impuissance (Kahill, 1988; Cordes & Dougherty, 1993; Schaufeli & Buunk, 2003; Jackson & Maslach, 1982; Corrigan, Holmes, Luchins, Buican, Basit & Parks, 1994; Melamed, Ugarten, Shirom, Kahana, Lerman & Froom, 1999). D'autres études encore ont démontré que le burnout pouvait se transformer en dépression, particulièrement lorsque l'épuisement émotionnel était élevé (Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008; Bakker et al., 1999).

Finalement il peut également être repéré dans la littérature une incidence du burnout sur le comportement des individus. Kahill (1988) va distinguer deux types de comportements: ceux liés au travail et ceux liés à la consommation. Les premiers concernent notamment l'absentéisme, l'intention de quitter le travail, la diminution de la performance individuelle, le

manque de ponctualité, ainsi qu'une tendance à allonger les pauses (cfr point « c » : l'impact sur l'organisation). Les comportements liés à la consommation quant à eux, incluent la prise excessive de substances toxiques, telles que de la drogue, du tabac, des médicaments ou encore de l'alcool (Kahill, 1988; Cordes & Dougherty, 1993; Schaufeli & Buunk, 2003; Jackson & Maslach, 1982; Maslach & Leiter, 1997; Jackson et al., 1986). Selon Maslach et Jackson (1982), ces comportements seraient en fait des stratégies utilisées par les individus pour faire face au stress induit par leur travail. Selon ces mêmes auteurs, les hommes et les femmes utiliseraient des stratégies différentes. Les hommes auraient tendance à passer par la consommation de substances toxiques (alcool, tabac, drogue, médicaments), par l'éloignement social (famille, épouse, amis, collègues) mais également par la recherche d'activités annexes pour se vider l'esprit. Les femmes quant à elles, préféreraient faire face à leur stress en changeant leur manière de manger (augmentant ou diminuant la dose de nourriture), en parlant avec leurs amies ou leurs proches, en travaillant à la maison (ménage, jardinage,..) ou encore en allant faire du shopping.

5.2. Impact sur les proches

Quelques auteurs se sont intéressés à la mesure dans laquelle le burnout pouvait avoir un impact sur le conjoint, ou sur la qualité de la vie de famille de l'individu. L'étude la plus importante sur ce thème est celle de Maslach et Jackson (1982) dans laquelle elles se sont intéressées à l'impact du stress lié au travail sur la vie de famille de 142 couples de policiers. Selon cette étude, les policiers en burnout avaient tendance à revenir du travail épuisés, anxieux, tendus et avaient tendance à se plaindre à propos de leur travail. Or selon ces auteurs, le fait que l'individu ramène ses tensions à la maison peut perturber la qualité de la vie de famille et du couple. Une autre étude concernant la transmission du stress dans le couple a montré que toutes les tensions que l'individu ramenait à la fin de sa journée de travail pouvaient impacter négativement le bien-être de son/sa partenaire (Westman, Etzion & Danon, 2001). Selon ces auteurs, les tensions pourraient se transmettre de manière directe dans un couple dû au fait que ces individus s'identifient et se soucient mutuellement de leur partenaire. La tension de l'un va donc produire une réaction empathique chez l'autre ce qui aurait tendance à augmenter son niveau de détresse. Selon eux, les tensions peuvent également se transmettre de manière indirecte via les interactions interpersonnelles. Si l'un des partenaires est stressé et tendu il aura tendance à générer des interactions négatives voire conflictuelles. Le partenaire va vivre ces

interactions négatives comme une source additionnelle de stress qui va augmenter ses propres tensions. Il peut donc être observé que les conséquences individuelles du burnout (anxiété, tensions) peuvent impacter directement et indirectement la satisfaction liée à la vie de couple (Jayaratne, Chess & Kunkel, 1986; Westman et al., 2001). Par ailleurs, Maslach et Jackson (1982) ont également mis en évidence le fait que la stratégie choisie par l'individu pour faire face à son stress pouvait également avoir un impact sur la qualité de sa vie de famille. Ceux qui choisissaient de partager ouvertement leurs stress et tensions avec leur conjoint(e) avaient tendance à reporter des mariages plus heureux, et à être plus investis dans leur vie de famille. Au contraire, ceux qui décidaient de faire face à leur stress en se détachant de leurs connaissances et de leurs familles ou en abusant de substances toxiques (alcool, tabac, médicaments,...), eux, avaient tendance à reporter une vie de famille moins heureuse et leur soutien social avait lui tendance à se dégrader (Jayratne et al., 1986; Maslach & Jackson, 1982). A terme, si le burnout persiste et qu'il est associé à des problèmes familiaux importants, il se peut que l'individu voie apparaître des problèmes de santé plus importants tels que des ulcères, des problèmes de cœur, mais également des problèmes relationnels et sociaux, des divorces et parfois même des suicides (Maslach & Jackson, 1982).

5.3. Impact sur l'organisation

Le Burnout peut agir de différentes manières sur l'organisation. Différents auteurs ont montré que le Burnout avait tendance à augmenter l'absentéisme, les intentions de quitter le travail, la satisfaction au travail ou encore la performance (Kahill, 1988 ; Singh, Goolsby et Rhoads 1994). Selon Singh, Goolsby et Rhoads (1994), il y aurait trois manières par lesquelles le Burnout pourrait avoir une influence négative sur les performances de l'individu et donc sur celles de l'entreprise. Premièrement, le burnout va induire une forte baisse de l'énergie de l'individu, celui-ci aura donc tendance à réduire ses efforts à l'égard de son travail. Deuxièmement, lorsqu'un individu est en burnout, il est piégé dans un cercle vicieux où il ne cherchera pas et n'obtiendra pas de soutien ce qui implique qu'il continuera à effectuer ses tâches de manière inefficace. Finalement, la dernière raison mise en évidence par ces auteurs est le fait que les individus en burnout ont tendance à percevoir peu voire pas de contrôle sur les tâches qu'ils effectuent, en conséquence leur confiance en leurs capacités à résoudre des problèmes diminue fortement. D'autres auteurs ont également mis en évidence le fait que lorsque les individus sont en burnout, ils ont tendance à se détacher de leur travail, et y investir l'énergie et le temps

minimum; ils font uniquement ce qui est nécessaire (Fogarty, Singh, Rhoads & Moore, 2000; Maslach and Leiter, 1997). A cause de la dépersonnalisation, les individus auront également tendance à se détacher de leurs collègues et à perdre la confiance en eux, ce qui diminuera la collaboration et les interactions interpersonnelles, et diminuera donc probablement la performance (De Dreu, 2006)

Le Burnout a également tendance à faire augmenter le taux d'absentéisme. Firth et Britton (1989) ont mis en évidence le fait que l'épuisement émotionnel couplé à un manque de soutien aurait tendance à avoir une influence négative sur la motivation de l'individu ainsi que sur son sentiment de dépression. Ceci aurait tendance à se traduire par des périodes d'absence. D'autres auteurs ont mis en évidence le fait que les individus en burnout cherchaient souvent à se détacher de manière physique et psychologique de leur travail. Cela peut passer par une augmentation de l'absentéisme, de l'isolation physique, des pauses prolongées mais également par le fait d'être absent mentalement (Fogarty, Singh, Rhoads & Moore, 2000 ; Schwab, Jackson & Schuler, 1986; Maslach & Leiter, 1997; Singh, Goolsby & Rhoads, 1994). Par ailleurs, si le burnout persiste, l'absentéisme pourrait se transformer en intention de quitter le travail (Singh, Goolsby & Rhoads, 1994; Schwab, Jackson & Schuler, 1986)

Grâce à ce dernier point, les conséquences du burnout ont pu être mises en évidence. Premièrement, au niveau des conséquences individuelles, le burnout peut impacter la santé physique de l'individu, en induisant notamment des troubles psychosomatiques ou un certain niveau d'épuisement, il pourra aussi favoriser l'apparition d'émotions négatives ainsi que de changements comportementaux liés au travail (absentéisme, intention de changer de travail, diminution des performances individuelles...) ou à la consommation (alcool, tabac, drogue,...). Ensuite, le burnout peut également avoir un impact sur l'entourage de la personne, notamment via la transmission directe ou indirecte du stress de la personne en burnout mais également via la stratégie choisie par l'individu pour faire face à son stress. Finalement, le Burnout peut agir de diverses manières sur l'organisation. Différents auteurs ont montré que le Burnout avait tendance à augmenter l'absentéisme, les intentions de quitter le travail, la satisfaction au travail ou encore la performance.

6. Conclusion

L'intérêt de cette seconde partie était d'une part de développer de manière théorique le syndrome du burnout, et d'autre part de répondre à la problématique de départ. Dans un premier temps, les causes du burnout ont été étudiées. Certaines sources individuelles ont été mises en évidence, telles que la personnalité ou encore certaines variables démographiques. Cependant bien que ces sources individuelles puissent rendre certains individus plus vulnérables au burnout, ce sont les facteurs organisationnels qui auront l'impact le plus important sur les employés. Parmi ces facteurs, il y a la surcharge de travail, le manque de reconnaissance, des interactions sociales déplaisantes, les conflits et ambiguïtés de rôle, le manque de contrôle ou encore des valeurs conflictuelles. Toutes ces variables auront un impact négatif sur les trois dimensions du burnout. C'est dans la continuité de cette partie qu'il a été formulé une réponse à la problématique de départ à savoir : « *Dans quelle mesure les conflits interpersonnels au sein d'une équipe de travail, peuvent-ils constituer une cause du burnout ?* ». Finalement, les conséquences du burnout ont été mises en évidence au niveau de l'individu lui-même, au niveau de son entourage et au niveau de l'organisation. Au niveau des conséquences individuelles, le burnout peut impacter la santé physique de l'individu, en induisant notamment des troubles psychosomatiques ou un certain niveau d'épuisement physique. Il pourra également avoir une influence sur les émotions et sur les comportements des individus. Ensuite, le burnout pourra également avoir un impact sur l'entourage de la personne, notamment via la transmission directe ou indirecte du stress de la personne en burnout mais également via le choix d'une stratégie de gestion du stress. Finalement, le Burnout pourra agir de diverses manières sur l'organisation. Il fera augmenter l'absentéisme, les intentions de quitter le travail, la satisfaction au travail ou encore la performance de l'individu et de l'équipe.

Conclusion générale

Ce travail avait pour intérêt de lier le concept des conflits interpersonnels avec le syndrome du burnout. Afin de pouvoir effectuer cette liaison, une première partie concernant les conflits interpersonnels a été développée. Dans le développement de cette partie, deux types de conflits interpersonnels ont été mis en exergue : les conflits relationnels et les conflits liés aux tâches. Alors que les premiers concernent des différends liés à la personnalité, des divergences d'opinions ou encore des préférences concernant des problèmes non-liés aux tâches (religion, politique, éducation,...), les conflits liés aux tâches eux, prennent leurs racines dans des désaccords quant aux missions à réaliser. Ensuite, les causes de ces conflits ont été étudiées, et classifiées en 3 catégories : les causes personnelles (inhérentes à la personne), les causes inter – personnelles (provenant de l'interaction entre les individus) et finalement les causes organisationnelles (liées à la manière dont le groupe est organisé). La présence de ces causes aura tendance à induire un conflit ouvert et apparent aux yeux de tous. Lorsque ce sera le cas, suivant le type de conflit et suivant la présence ou non de certaines variables modératrices, le conflit pourra avoir des conséquences positives ou négatives sur l'individu comme sur l'organisation. Quel que soit le niveau de conflits relationnels, ils auront toujours tendance à avoir des conséquences néfastes. Ils induiront un niveau de stress et d'anxiété important chez l'individu qui résultera bien souvent en une diminution de son bien-être et de sa satisfaction à travailler dans le groupe. Ils impacteront également l'organisation en engendrant une diminution de la créativité des individus, des décisions de qualité inférieure et finalement en diminuant la performance. En ce qui concerne les conflits liés aux tâches, seuls un niveau trop faible ou trop élevé de conflits seront néfastes. Lorsque les conflits liés aux tâches seront trop fréquents, ils auront tendance à induire un stress trop important qui ne permettra pas aux individus de fonctionner de manière optimale et qui pourra également induire des conflits relationnels. Un niveau trop faible de ce type de conflits ne permettra pas aux individus de confronter leurs opinions et idées et résultera en un faible niveau de créativité, ainsi que des décisions et des performances qui ne seront pas optimales. Finalement cette première partie se termine par une section concernant les variables modératrices, qui suivant leurs types modifieront le lien qui existe entre les conflits et leurs conséquences. Les amplificateurs accentueront les conséquences positives et négatives des conflits; les supprimeurs diminueront les conséquences positives et négatives des conflits ; les améliorateurs diminueront les conséquences négatives et accentueront les conséquences positives et finalement les

exagérateurs vont accentuer les conséquences négatives et diminuer les conséquences positives.

Dans la deuxième partie de ce travail, c'est le syndrome du burnout qui a été développé. De la même manière que pour les conflits, il s'est agi premièrement de retracer un historique du burnout ainsi que d'en définir les grandes dimensions. Ensuite, les causes du burnout ont été étudiées. Certaines sources individuelles ont été mises en évidence, telles que la personnalité ou encore certaines variables démographiques. Cependant bien que ces sources individuelles puissent rendre certains individus vulnérables au burnout, ce sont les facteurs organisationnels qui auront l'impact le plus important sur les employés. Parmi ces facteurs apparaissent : la surcharge de travail, le manque de reconnaissance, des interactions sociales déplaisantes, les conflits et ambiguïtés de rôle, le manque de contrôle ou encore des valeurs conflictuelles. C'est à la suite de cette partie qu'il m'a semblé le plus approprié de répondre à ma problématique de départ, à savoir « *Dans quelle mesure les conflits interpersonnels au sein d'une équipe de travail peuvent-ils constituer une cause du burnout ?* ». Pour y répondre je me suis intéressée aux deux types de conflits et à la mesure dans laquelle ceux-ci pourraient être liés aux trois dimensions du burnout. Selon moi, et grâce aux lectures effectuées, ce serait le stress lié aux conflits qui constituerait le principal lien entre le conflit et le burnout. En effet, le stress généré par les conflits relationnels ou par un niveau trop important de conflits liés aux tâches aura tendance à épuiser les individus aussi bien émotionnellement que physiquement. Pour se protéger de ce stress, les personnes seront parfois tentées de se mettre en retrait de leurs collègues et éviter les interactions. D'une part, ceci augmentera leur niveau de dépersonnalisation et d'autre part cela pourrait impacter la performance du groupe à cause du manque de remise en question et du manque de confrontation des diverses opinions et alternatives. Finalement, les conséquences du burnout ont été mises en évidence au niveau de l'individu lui-même, au niveau de son entourage et au niveau de l'organisation. Il a notamment été étudié que le burnout pouvait impacter la santé physique et mentale de l'individu mais qu'il pouvait également jouer sur ses relations et plus particulièrement induire des problèmes de communication ou encore une dégradation de la confiance entre les membres de l'équipe. Ceci est intéressant à relever dans la mesure où le manque de confiance ainsi que les problèmes de communication ont été classifiés en tant que sources de conflits. Par conséquent, la relation qui unirait les conflits au burnout serait en fait cyclique. C'est-à-dire que les causes du conflit, impliqueront un conflit manifeste, ensuite selon la présence ou non de certaines variables modératrices, les conflits pourront avoir des conséquences plus ou moins importantes sur

l'individu et sur l'organisation. Lorsque ces conflits induiront un niveau important de stress, il sera possible de voir apparaître des niveaux plus importants d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation ou encore de diminution de l'accomplissement personnel. Finalement le burnout induira certaines conséquences qui rendront l'individu plus vulnérable à vivre de nouveaux conflits.

Je terminerai cette conclusion en évoquant plusieurs limitations à mon travail et suggestions d'approfondissements. Premièrement, le but de ce travail était de m'intéresser à la théorie concernant les conflits et le burnout et ainsi constater dans quelle mesure ceux-ci pourraient être liés. Tous les liens établis entre les conflits et les trois dimensions du burnout ont donc été effectués sur base de la littérature étudiée, par conséquent, une recherche empirique démontrant ces liens serait nécessaire. Cependant, uniquement sur base de cette littérature, il paraît évident que ces conflits interpersonnels sont une source importante de stress. Par conséquent une suggestion d'approfondissement concernerait la recherche d'un mode de gestion de conflits visant à retirer cette dimension stressante des conflits et évitant également l'éloignement des individus.

Une deuxième limitation concernant ce travail est l'utilisation quasi exclusive de la littérature anglo-saxonne. En effet, ce travail aurait probablement pu être plus riche en y incorporant des sources de littérature francophone. Si j'ai énormément utilisé l'approche anglo-saxonne c'est parce que celle-ci abordait les conflits de manière sociologique en voyant l'humain comme l'acteur d'un système complexe. L'approche francophone selon moi, est plus politique et voit les conflits comme des jeux de pouvoir. On peut notamment citer Crozier et Friedberg (1977) qui stipulent par exemple que les individus ne cherchent qu'à accroître leur zone d'incertitude en affaiblissant celle de leurs collaborateurs. Mais la littérature concernant les conflits syndicats-direction ou encore actionnaires-direction est également abondante. Selon moi, l'approche anglo-saxonne offre une dimension supplémentaire aux conflits organisationnels en donnant une place centrale à l'individu.

Bibliographie

- Adams, L. Y. (2014). *Workplace mental health manual for nurse managers*. Springer Publishing Company. En ligne sur:
<https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=BUMBBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Workplace+Mental+Health+Manual+for+Nurse+Managers&ots=Lt0IeIdAvu&sig=b5AQbpdYfxYLJrImGayYkcN5Cy4#v=onepage&q=Workplace%20Mental%20Health%20Manual%20for%20Nurse%20Managers&f=false>
- Adler, R. B., Rodman, G. R., & Copley, C. (1991). *Understanding human communication*. (4^{ème} ed.) Fort Worth, Texas: Harcourt Brace Jovanovic, En ligne sur: <http://ai2-s2-pdfs.s3.amazonaws.com/9bf7/4ed6caf7a8f23f07c8188a7ca52229a38a0e.pdf>
- Ahola, K., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Aromaa, A., & Lönnqvist, J. (2005). The relationship between job-related burnout and depressive disorders—results from the finnish health 2000 study. *Journal of Affective Disorders*, 88(1), 55-62. doi:10.1016/j.jad.2005.06.004
- Almost, J. (2006). Conflict within nursing work environments: Concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 53(4), 444-453. doi:10.1111/j.1365-2648.2006.03738.x
- Amason, A. (1996). Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *The Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148. En ligne sur: <http://www.jstor.org/stable/256633>
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23(4), 495-516. doi:10.1177/014920639702300401
- Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1997). The effects of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational. *Using conflict in organizations*, 101.
- Antoniou, A., Polychroni, F., & Vlachakis, A. (2006). Gender and age differences in occupational stress and professional burnout between primary and high-school teachers in greece. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 682-690. doi:10.1108/02683940610690213
- Arrêté royal du 10 avril 2014 relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail
- Assael, H. (1969). Constructive Role of Interorganizational Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 14(4), 573-582. doi:10.2307/2391595
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180. doi:10.1037/1076-8998.10.2.170
- Bakker, A. B., Killmer, C. H., Siegrist, J., & Schaufeli, W. B. (2000). Effort–reward imbalance and burnout among nurses. *Journal of advanced nursing*, 31(4), 884-891. En ligne sur: <http://onlinelibrary.wiley.com.proxy.bib.ucl.ac.be:8888/doi/10.1046/j.1365-2648.2000.01361.x/epdf>
- Bakker, A. B., Van Der Zee, Karen I, Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2006). The relationship between the big five personality factors and burnout: A study among volunteer counselors. *The*

Journal of Social Psychology, 146(1), 31-50. doi:10.3200/SOCP.146.1.31-50

Bakker, A., Schaufeli, W., Demerouti, E., Janssen, P., & Brouwer, J. (2000). Using equity theory to examine the difference between burnout and depression. *Anxiety Stress and Coping*, 13(3), 247-268. doi:10.1080/10615800008415727

Barki, H., & Hartwick, J. (2001). Interpersonal Conflict and Its Management in Information System Development. *MIS Quarterly*, 25(2), 195-228. doi:10.2307/3250929

Barki, H., & Hartwick, J. (2004). conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 216-244. doi:10.1108/eb022913

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1. En ligne sur: <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/220131864?accountid=12156>

Bazerman, M. H., Tenbrunsel, A. E., & Wade-Benzoni, K. (1998). Negotiating with yourself and losing: Making decisions with competing internal preferences. *The Academy of Management Review*, 23(2), 225-241. doi:10.5465/AMR.1998.533224

Belcastro, P. A., & Hays, L. C. (1984). Ergophilia . . . ergophobia . . . ergo . . . burnout? *Professional Psychology: Research and Practice*, 15(2), 260-270. doi:10.1037/0735-7028.15.2.260

Bettenhausen, K., & Murnighan, J. (1985). The Emergence of Norms in Competitive Decision-Making Groups. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 350-372. doi:10.2307/2392667

Bodtker, A. M., & Katz Jameson, J. (2001). emotion in conflict formation and its transformation: Application to organizational conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12(3), 259-275. doi:10.1108/eb022858

Bolger, N., & Zuckerman, A. (1995). A framework for studying personality in the stress process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5), 890-902. doi:10.1037/0022-3514.69.5.890

Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A., & Lauver, K. J. (2002). The role of personality in task and relationship conflict. *Journal of Personality*, 70(3), 311-344. doi:10.1111/1467-6494.05007

Burke, R. J. (1989). toward a phase model of burnout some conceptual and methodological concerns. *Group & Organization Studies (1986-1998)*, 14(1), 23. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/232776204?accountid=12156>

Cano-García, F. J., Padilla-Muñoz, E. M., & Carrasco-Ortiz, M. Á. (2005). Personality and contextual variables in teacher burnout. *Personality and Individual Differences*, 38(4), 929-940. doi:10.1016/j.paid.2004.06.018

Carnevale, P. J., & Probst, T. M. (1998). Social values and social conflict in creative problem solving and categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1300-1309. doi:10.1037/0022-3514.74.5.1300

Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail. (2017). *Le burn-out en tant que maladie liée au travail*. En ligne sur : <http://www.beswic.be/fr/blog/le-burn-out-en-tant-que-maladie-liee-au-travail>

Centre des hautes études du ministère de l'intérieur. (2016). *La gestion des conflits en matière de Ressources humaines*. En ligne sur : <https://allchemi.eu/mod/resource/view.php?id=1633>

Chen, P. Y., & Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal,

- theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(3), 177-184. doi:10.1111/j.2044-8325.1992.tb00495.x
- Cloke, K., & Goldsmith, J. (2011). *Resolving conflicts at work: eight strategies for everyone on the job*. San Francisco, USA: John Wiley & Sons.
- Conrad, C. (1991). Communication in conflict: Style-strategy relationships. *Communication Monographs*, 58(2), 135-155. doi:10.1080/03637759109376219
- Conrad, D., & Kellar-Guenther, Y. (2006). Compassion fatigue, burnout, and compassion satisfaction among colorado child protection workers. *Child Abuse & Neglect*, 30(10), 1071-1080. doi:10.1016/j.chiabu.2006.03.009.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, 18(4), 621-656. doi:10.5465/AMR.1993.9402210153
- Corrigan, P. W., Holmes, E. P., Luchins, D., Buican, B., Basit, A., & Parks, J. J. (1994). Staff burnout in a psychiatric hospital: A cross-lagged panel design. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 65-74. doi:10.1002/job.4030150107
- Coser, L. A. (1956). *The functions of social conflict* (Vol. 9). New York: MacMillan. En ligne sur: https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=GvErbayPhcgC&oi=fnd&pg=PA3&dq=The+functions+of+social+conflict+&ots=hX1M7GS6e7&sig=6gSxR7eG3ZCQD0BHkPCbKuWw_mc#v=onepage&q=The%20functions%20of%20social%20conflict&f=false
- Cosier, R. A., & Rose, G. L. (1977). Cognitive conflict and goal conflict effects on task performance. *Organizational behavior and human performance*, 19(2), 378-391. DOI: 10.1016/0030-5073(77)90071-X
- Cox, T. H. Jr., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45. En ligne sur: <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/210524376?accountid=12156>
- Curşeu, P. L., & Schruijer, 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(1), 66-79. doi:10.1037/a0017104
- Dai, J. M., Collins, S., Yu, H. Z., & Fu, H. (2008). Combining job stress models in predicting burnout by hierarchical multiple regressions: a cross-sectional investigation in Shanghai. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(7), 785-790. En ligne sur: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37545399/Dai_et_al._-2008_-_Combining_Job_Stress_Models.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1501502995&Signature=ve8N%2FsmR5ZkEPysW6BWyQkihMbQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCombining_Job_Stress_Models_in_Predictin.pdf
- Darawad, M. W., Nawafleh, H., Maharmeh, M., Hamdan-Mansour, A. M., & Azzeghaiby, S. N. (2015). The relationship between time pressure and burnout syndrome: A cross-sectional survey among jordanian nurses. *Health*, 7(1), 14-22. doi:10.4236/health.2015.71003
- De Dreu, C. K. & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749. doi:10.1037/0021-9010.88.4.741
- De Dreu, C. K. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship

- between task conflict and innovation in teams. *Journal of management*, 32(1), 83. En ligne sur: https://www.researchgate.net/profile/Terri_Kurtzberg/publication/247806540_From_Guilford_to_Creative_Synergy_Opening_the_Black_Box_of_Team-Level_Creativity/links/53e8d3220cf25d674ea86e80.pdf
- De Dreu, C. K. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 5-18. doi:10.1002/job.474
- De Dreu, C. K., & Van Vianen, A. E. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational behavior*, 22(3), 309-328. En ligne sur: https://pure.uva.nl/ws/files/1677171/25811_DeDreu_Vianen_JOB.pdf
- De Dreu, C. K., Van Dierendonck, D., & De Best-Waldhober, M. (2003) conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 6-26. doi:10.1108/eb022905
- De Wit, F. R. C., Jehn, K. A., & Scheepers, D. (2013). Task conflict, information processing, and decision-making: The damaging effect of relationship conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 177-189. doi:10.1016/j.obhdp.2013.07.002
- Deutsch, M. (2011). Cooperation and competition. (pp. 23-40). New York, NY: Springer New York. doi:10.1007/978-1-4419-9994-8_2
- Dignam, J. T., Barrera, M., & West, S. G. (1986). Occupational stress, social support, and burnout among correctional officers. *American Journal of Community Psychology*, 14(2), 177-193. doi:10.1007/BF00911820
- Dijkstra, M. T. M., van Dierendonck, D., Evers, A., & De Dreu, C. K. W. (2005). Conflict and well-being at work: The moderating role of personality. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 87-104. doi:10.1108/02683940510579740
- D'Silva, J. L., Ortega, A., & Sulaiman, A. H. (2016). Influence of Personal and Task Interdependence on Task Conflict and Team Effectiveness. *Modern Applied Science*, 10(4), 95. En ligne sur: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/mas/article/viewFile/53063/30540>
- Duffy, M. K., Shaw, J. D., & Stark, E. M. (2000). Performance and satisfaction in conflicted interdependent groups: When and how does self-esteem make a difference? *The Academy of Management Journal*, 43(4), 772-782. doi:10.2307/1556367
- Eisenhardt, K., & Schoonhoven, C. (1990). Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth Among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 504-529. doi:10.2307/2393315
- Emener, W. G., Luck, R. S., & Gohs, F. X. (1982). A theoretical investigation of the construct burnout. *Journal of Rehabilitation Administration*.
- Ewers, P., Bradshaw, T., McGovern, J., & Ewers, B. (2002). Does training in psychosocial interventions reduce burnout rates in forensic nurses? *Journal of Advanced Nursing*, 37(5), 470-476. doi:10.1046/j.1365-2648.2002.02115.x
- Fairchild, H. P. (1944). *Dictionary of sociology* (No. 120). Rowman & Littlefield. En ligne sur: <https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=6XmvCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP5&dq=sociology+dictionary&ots=lcmNUzp4is&sig=h1jQC2ujiqt793y2BkGM5cSTymc#v=onepage&q=sociology%20dictionary&f=false>

- Farber, B. A. (2000). Treatment strategies for different types of teacher burnout. *Journal of Clinical Psychology, 56*(5), 675-689. doi:10.1002/(SICI)1097-4679(200005)56:5<675::AID-JCLP8>3.0.CO;2-D
- Fernet, C., Gagné, M., & Austin, S. (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 31*(8), 1163-1180. doi:10.1002/job.673,
- Fisher, R. (2000). Sources of conflict and methods of conflict resolution. *International Peace and Conflict Resolution, School of International Service, The American University*. En ligne sur: <http://www.ulstergaa.ie/wp-content/uploads/coaching/team-management-2012/unit-3/sources-of-conflict-and-methods-of-resolution.pdf>
- Fogarty, T. J., Singh, J., Rhoads, G. K., & Moore, R. K. (2000). Antecedents and consequences of burnout in accounting: Beyond the role stress model. *Behavioral Research in Accounting, 12*, 31-67. En ligne sur: <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/203299202?accountid=12156>.
- Friedberg, E., & Crozier, M. (1977). L'acteur et le système. *Paris, Le Seuil*.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues, 30*(1), 159-165.
- Fujiwara, K., Tsukishima, E., Tsutsumi, A., Kawakami, N., & Kishi, R. (2003). Interpersonal conflict, social support, and burnout among home care workers in japan. *Journal of Occupational Health, 45*(5), 313-320. doi:10.1539/joh.45.313
- Gelade, G. A., & Ivery, M. (2003). the impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology, 56*(2), 383-404. doi:10.1111/j.1744-6570.2003.tb00155.x
- Giebels, E., & Janssen, O. (2005). Conflict stress and reduced well-being at work: The buffering effect of third-party help. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 14*(2), 137-155. En ligne sur: https://www.researchgate.net/profile/Onne_Janssen/publication/228181686_Conflict_Stress_and_Reduced_Wellbeing_at_Work_The_Buffering_Effect_of_Third-Party_Help/links/02bfe50ed31175767f000000.pdf
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative" description of personality": the big-five factor structure. *Journal of personality and social psychology, 59*(6), 1216. En ligne sur: http://projects.ori.org/lrg/PDFs_papers/Goldberg.Big-Five-FactorsStructure.JPSP.1990.pdf
- Golembiewski, R. T. (2000). *Handbook of organizational behavior, revised and expanded*. CRC Press. En ligne sur: <https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=g5pD9ciNvA0C&oi=fnd&pg=PR5&dq=Handbook+of+Organizational+Consultation&ots=uVPFgJFLvr&sig=CsarrDiOwwcA-7XsieJhHwG-90#v=onepage&q=Handbook%20of%20Organizational%20Consultation&f=false>
- Golembiewski, R. T., Munzenrider, R. F., & Stevenson, J. (1986). *Stress in organizations: Toward a phase model of burnout*. Praeger Publishers.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior, 68*(1), 165-174. doi:10.1016/j.jvb.2005.01.003

- Graham, G. H., Unruh, J., & Jennings, P. (1991). The impact of nonverbal communication in organizations: A survey of perceptions. *Journal of Business Communication*, 28(1), 45-62. doi:10.1177/002194369102800104
- Greenglass, E. R., Fiksenbaum, L., & Burke, R. J. (1994). The relationship between social support and burnout over time in teachers. *Journal of Social Behavior and Personality*, 9(2), 219. En ligne sur: <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1292332062?accountid=12156>
- Greer, L. L., Saygi, O., Aaldering, H., & u, d., C.K.W. (2012). Conflict in medical teams: Opportunity or danger? *Medical Education*, 46(10), 935-942. doi:10.1111/j.1365-2923.2012.04321.x
- Gryskiewicz, N., & Buttner, E. H. (1992). Testing the robustness of the progressive phase burnout model for a sample of entrepreneurs. *Educational and Psychological Measurement*, 52(3), 747-751. doi:10.1177/0013164492052003025
- Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups. *Human relations*, 7(3), 367-382. Doi: 10.1177/001872675400700307
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241. doi:10.1080/02678370802379432
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879. doi:10.1016/j.jm.2004.06.004
- Han, G. & Harms, P. D. (2010). Team identification, trust and conflict: A mediation model. *International Journal of Conflict Management*, 21(1), 20-43. doi:10.1108/10444061011016614
- Hofstee, W. K., De Raad, B., & Goldberg, L. R. (1992). Integration of the Big Five and circumplex approaches to trait structure. *Journal of personality and social psychology*, 63(1), 146. En ligne sur: https://www.researchgate.net/profile/Willem_Hofstee/publication/21660703_Integration_of_the_Big_Five_and_Circumplex_Approaches_to_Trait_Structure/links/02e7e53a806be3fb9c000000/Integration-of-the-Big-Five-and-Circumplex-Approaches-to-Trait-Structure.pdf
- Jackson, S. E., & Maslach, C. (1982). After-effects of job-related stress: Families as victims. *Journal of Occupational Behavior (Pre-1986)*, 3(1), 63. En ligne sur: <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/227215965?accountid=12156>
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1983). Preventing employee burnout. *Personnel*, 60(2), 58-68. En ligne sur: http://smlr.rutgers.edu/sites/smlr.rutgers.edu/files/documents/faculty_staff_docs/PreventingEmployeeBurnout.pdf
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Boles, J. S. (2011). Workplace stressors, job attitude, and job behaviors: Is interpersonal conflict the missing link? *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 31(3), 339-356. doi:10.2753/PSS0885-3134310310
- Jayarathne, S., Chess, W. A., & Kunkel, D. A. (1986). Burnout: Its impact on child welfare workers and their spouses. *Social Work*, 31(1), 53-59. En ligne sur: <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=5293636&S=R&D=aph&EbscoContent=dGJyMMv17ESeqa84yOvqOLCmr0%2BepZSs6%2B4Ta%2BWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGpr0m2p7RluePfgex44Dt6fIA>
- Jehn, K. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict.

Administrative Science Quarterly, 40(2), 256-282. doi:10.2307/2393638

Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative science quarterly*, 530-557. DOI: 10.2307/2393737

Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242. doi:10.1016/S0191-3085(03)25005-X

Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *The Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251. doi:10.2307/3069453

Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatcher, S. M. B. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8(4), 287-305. doi:10.1108/eb022799

Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17(6), 465-495. doi:10.1007/s10726-008-9107-0.

Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763. doi:10.2307/2667054

Jones, J. W. (1980). A Measure of Staff Burnout among Health Professionals.

Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 29(3), 284-297. doi:10.1037/h0079772

Kelly, J. R., & Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 99-130. doi:10.1006/obhd.2001.2974

Kim, H. J., Shin, K. H., & Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the big five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 96-104. doi:10.1016/j.ijhm.2008.06.001

Kokkinos, C. M. (2007). Job stressors, personality and burnout in primary school teachers. *The British Journal of Educational Psychology*, 77(Pt 1), 229-243. doi:10.1348/000709905X90344

Kratzer, J., Leenders, R. T. A. J., & Engelen, J. M. L. (2004). Stimulating the potential: Creative performance and communication in innovation teams. *Creativity and Innovation Management*, 13(1), 63-71. doi:10.1111/j.1467-8691.2004.00294.x

Kurtzberg, T. R., & Amabile, T. M. (2001). From Guilford to creative synergy: Opening the black box of team-level creativity. *Creativity Research Journal*, 13(3-4), 285-294. doi:10.1207/S15326934CRJ1334_06

Kurtzberg, T. R., & Mueller, J. S. (2005). THE INFLUENCE OF DAILY CONFLICT ON PERCEPTIONS OF CREATIVITY: A LONGITUDINAL STUDY. *International Journal of Conflict Management*, 16(4), 335-353. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/199024142?accountid=12156>

Langelaan, S., Bakker, A. B., van Doornen, L. J. P., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*,

40(3), 521-532. doi:10.1016/j.paid.2005.07.009

Lau, R. S., & Cobb, A. T. (2010). Understanding the connections between relationship conflict and performance: The intervening roles of trust and exchange. *Journal of Organizational Behavior, 31*(6), 898-917. doi:10.1002/job.674

Lee, C., Lin, Y., Huang, H., Huang, W., & Teng, H. (2015). The effects of task interdependence, team cooperation, and team conflict on job performance. *Social Behavior and Personality, 43*(4), 529-536. En ligne sur: <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1721707657?accountid=12156>

Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993) a. A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of Organizational Behavior, 14*(1), 3-20. doi:10.1002/job.4030140103

Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993) b. A longitudinal study of burnout among supervisors and managers: Comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al.(1986) models. *Organizational behavior and human decision processes, 54*(3), 369-398. En ligne sur: https://www.researchgate.net/profile/blake_ashforth/publication/222258595_a_longitudinal-study_of_burnout_among_supervisors_and_managers_-_comparisons_between_the_leiter_and_maslach_1988_and_golembiewski_et-al_1986_models/links/551d5e2f0cf2d0b9a99c4b4b/a-longitudinal-study-of-burnout-among-supervisors-and-managers-comparisons-between-the-leiter-and-maslach-1988-and-golembiewski-et-al-1986-models.pdf

Leiter, M. P. (1991). Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns. *Journal of Organizational Behavior, 12*(2), 123-144. doi:10.1002/job.4030120205

Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior, 9*(4), 297-308. En ligne sur: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43698265/The_Impact_of_Interpersonal_Environment_20160313-29021-b7nsah.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1501926091&Signature=yYMpmOJMDGri5Vklk3mAuOV6%2BdI%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe_impact_of_interpersonal_environment.pdf

Leiter, M. P., & Maslach, C. (1999). Six areas of worklife: a model of the organizational context of burnout. *Journal of health and Human Services administration, 472-489*. En ligne sur: http://cord.acadiau.ca/tl_files/sites/cord/resources/Documents/SixAreasOfWorklife1999.pdf

Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies, 91-134*. En ligne sur: https://www.researchgate.net/profile/Michael_Leiter/publication/235297409_Areas_of_Worklife_A_Structured_Approach_to_Organizational_Predictors_of_Job_Burnout/links/0046352724755cbdc9000000/Areas-of-Worklife-A-Structured-Approach-to-Organizational-Predictors-of-Job-Burnout.pdf

Leiter, M. P., Frank, E., & Matheson, T. J. (2009). Demands, values, and burnout. *Canadian Family Physician, 55*(12), 1224-1225. En ligne sur: <http://www.cfp.ca/content/cfp/55/12/1224.full.pdf>

Lewin, J. E., & Sager, J. K. (2007). A process model of burnout among salespeople: Some new thoughts. *Journal of Business Research, 60*(12), 1216-1224. doi:10.1016/j.jbusres.2007.04.009

Liedtka, J. (1989). Value Congruence: The Interplay of Individual and Organizational Value Systems.

- Journal of Business Ethics*, 8(10), 805-815. En ligne sur: <http://www.jstor.org/stable/25071965>
- Litterer, J. A. (1966). Conflict in organization: A re-examination. *The Academy of Management Journal*, 9(3), 178-186. doi:10.2307/255117
- Lovelace, K., Shapiro, D., & Weingart, L. (2001). Maximizing Cross-Functional New Product Teams' Innovativeness and Constraint Adherence: A Conflict Communications Perspective. *The Academy of Management Journal*, 44(4), 779-793. En ligne sur: <http://www.jstor.org/stable/3069415>
- Maslach, C. (1976), "Burned-out", *Human Behavior*, (9), 16-22
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113. En ligne sur: https://www.researchgate.net/profile/Susan_Jackson14/publication/227634716_The_Measurement_of_Experienced_Burnout/links/58b97e4baca27261e51d424e/The-Measurement-of-Experienced-Burnout.pdf
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1985). The role of sex and family variables in burnout. *Sex Roles*, 12(7-8), 837-851. doi:10.1007/BF00287876
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey-Bass
- Maslach, C., & Pines, A. (1977). The burn-out syndrome in the day care setting. *Child Care Quarterly*, 6(2), 100-113. doi:10.1007/BF01554696
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach burnout inventory. *Evaluating stress: A book of resources*, 3, 191-218. En ligne sur: https://www.researchgate.net/profile/Christina_Maslach/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventory_Manual/links/5574dbd708aeb6d8c01946d7.pdf
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422. En ligne sur: <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mayer, B. (2012). *The dynamics of conflict: A guide to engagement and intervention*. (2d ed.) John Wiley & Sons. En ligne sur: <https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=6RtHAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT11&dq=The+dynamics+of+conflict:+A+guide+to+engagement+and+intervention&ots=eu1XQP4THB&sig=mBv97sm5j2aSU3ZAReZ7KowPgv4#v=onepage&q=The%20dynamics%20of%20conflict%3A%20A%20guide%20to%20engagement%20and%20intervention&f=false>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of personality and social psychology*, 52(1), 81. En ligne sur: <http://www.psychometric-assessment.com/wp-content/uploads/2013/01/5FMPeerValidationCostaMcCrea.pdf>
- Medina, F. J., Munduate, L., Dorado, M. A., Martínez, I., & Guerra, J. M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 219-230. doi:10.1108/02683940510589019
- Melamed, S., Ugarten, U., Shirom, A., Kahana, L., Lerman, Y., & Fromm, P. (1999). Chronic burnout, somatic arousal and elevated salivary cortisol levels. *Journal of Psychosomatic Research*, 46(6), 591-598. doi:10.1016/S0022-3999(99)00007-0
- Moemeka, A. A. (1998). *Communication and conflict in organizations: Revisiting the basics*. Ottawa: The Summit Group. En ligne sur :

- <http://eprints.covenantuniversity.edu.ng/1083/1/Communication%20And%20Conflict%20In%20Organization;Revisiting%20The%20Basics.pdf>
- Moore, C. W. (2014). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*. John Wiley & Sons.
- Mrad, F. (2012). Définir la médiation parmi les modes alternatifs de régulation des conflits. *Informations sociales*, 170,(2), 11-19. En ligne sur : <http://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2012-2-page-11.htm>.
- Muheim, F. (2013). *Burnout: History of a phenomenon*. Springer US doi:10.1007/978-1-4614-4391-9_3
- Nemeth, C. J. (1986). Differential contributions of majority and minority influence. *Psychological Review*, 93(1), 23-32. doi:10.1037//0033-295X.93.1.23
- O'Neill, T. A., Allen, N. J., & Hastings, S. E. (2013). Examining the “Pros” and “Cons” of Team Conflict: A Team-Level Meta-Analysis of Task, Relationship, and Process Conflict. *Human Performance*, 26(3), 236-260. En ligne sur: <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=89026375&S=R&D=buh&EbscoContent=dGJyMMv17ESeqa84yOvqOLCmr0%2BepdSs624S7OWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGpr0m2p7RIuePfgeyx44Dt6fIA>
- Patrashkova-Volzdoska, R. R., McComb, S. A., Green, S. G., & Compton, W. D. (2003). Examining a curvilinear relationship between communication frequency and team performance in cross-functional project teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 50(3), 262-269. En ligne sur: <http://ai2-s2-pdfs.s3.amazonaws.com/9f93/4aebc3a03aed8757b73f242a59ff92843c28.pdf>
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7(6), 615-631. doi:10.1287/orsc.7.6.615.
- Pelled, L., Eisenhardt, K., & Xin, K. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28. doi:10.2307/2667029
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777-796. DOI:10.1002/job.336
- Peterson, R. S., & Behfar, K. J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92(1), 102-112. doi:10.1016/S0749-5978(03)00090-6
- Pines, A. M., Aronson, E., & Kafry, D. (1981). *Burnout: From tedium to personal growth* (p. 15). New York: Free Press.
- Pinkley, R. L. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 117-126. doi:http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be:8888/10.1037/0021-9010.75.2.117
- Pondy, L. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320. doi:10.2307/2391553
- Porter, T. W., & Lilly, B. S. (1996). the effects of conflict, trust, and task commitment on project team performance. *International Journal of Conflict Management*, 7(4), 361-376. doi:10.1108/eb022787

Posner, B., & Schmidt, W. (1993). Values Congruence and Differences between the Interplay of Personal and Organizational Value Systems. *Journal of Business Ethics*, 12(5), 341-347. Consulté sur: <http://www.jstor.org/stable/25072407>

Priem, R. L., & Price, K. H. (1991). Process and outcome expectations for the dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus techniques of strategic decision making. *Group & Organization Studies*, 16(2), 206. En ligne sur: <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/203352440?accountid=12156>

Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). Social conflict: Escalation, impasse, and resolution. *Reading, MA: Addison-Wesley*.

Rahim, M. A. (1985). A strategy for managing conflict in complex organizations. *Human Relations*, 38(1), 81-89. En ligne sur : https://www.researchgate.net/profile/M_Rahim5/publication/247716433_A_Strategy_for_Managing_Conflict_in_Complex_Organizations/links/55eae38108ae21d099c4fe31/A-Strategy-for-Managing-Conflict-in-Complex-Organizations.pdf

Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International journal of conflict management*, 13(3), 206-235. En ligne sur: http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_5629_0.pdf

Rahim, M. A. (2010). *Managing conflict in organizations*. Transaction Publishers. En ligne sur: https://www.researchgate.net/profile/Barbara_Colledge/publication/245779945_Construction_Contracts_Towards_a_New_Relationship/links/5498123f0cf2519f5a1db58a/Construction-Contracts-Towards-a-New-Relationship.pdf#page=386

Rahman, A.A., Fui, L.D. & Hassan, Z. (2015). The relationship between personality and team conflict. *International journal of accounting, business and management*. 1(1). DOI :10.24924/ijabm

Rizzo, J., House, R., & Lirtzman, S. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163. doi:10.2307/2391486

Robbins, S. P., & Judge, T. (2012). *Essentials of organizational behavior* (Vol. 11). Pearson Education Inc.

Rubin, J. Z. (1980). Experimental research on third-party intervention in conflict: Toward some generalizations. *Psychological Bulletin*, 87(2), 379-391. doi:10.1037/0033-2909.87.2.379

Russell, D. W., Altmaier, E., & Van Velzen, D. (1987). Job-related stress, social support, and burnout among classroom teachers. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 269-274. doi:10.1037//0021-9010.72.2.269

Sanders, G. S., & Baron, R. S. (1975). The motivating effects of distraction on task performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(6), 956-963. doi:10.1037//0022-3514.32.6.956

Schaufeli, W. B. & Maslach, C. (1993). Historical and conceptual development of burnout. *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, 1-16. En ligne sur: <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/043.pdf>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. doi:10.1002/job.248

Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (1996). Professional burnout. *Handbook of work and health*

psychology, 311-346. En ligne sur: <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/082.pdf>

Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. *The handbook of work and health psychology*, 2, 282-424. En ligne sur: https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=Cmr1aIW5GI4C&oi=fnd&pg=PA383&dq=schaufeli+and+buunk+2003&ots=5Q_u4ptkyS&sig=pgquqhLm9piq8zlhJkoXIqRoHUE#v=onepage&q=schaufeli%20and%20buunk%202003&f=false

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220. doi:10.1108/13620430910966406

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career development international*, 14(3), 204-220. En ligne sur: <http://www.burnout.nl/docs/35-jaar-burnout-wetenschap-research-onderzoek-1973-2008.pdf>

Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC press. En ligne sur: <https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=cL88XbNVv8QC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Schaufeli+%26+Enzmann,+1998&ots=kfHjnVIDtM&sig=xX6HTUvSsMns3g1eCb-vOLiFhyQ#v=onepage&q=Schaufeli%20%26%20Enzmann%2C%201998&f=false>

Schelling, T. C. (1984). *Choice and consequence*. Cambridge (Mass.): Harvard university press.

Schmid, A. P. (1998). Thesaurus and glossary of early warning and conflict prevention terms. *Abridged version ed. Anderlini, Sanam Naraghi. for FEWER. Rotterdam: Synthesis Foundation*. En ligne sur: <https://pdfs.semanticscholar.org/90c7/10d1610e7c95f8955623fa2bfe7e37ea6ecd.pdf>

Schwab, R. L., & Iwanicki, E. F. (1981). The Effect of Role Conflict and Role Ambiguity on Perceived Levels of Teacher Burnout. En ligne sur: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED202850.pdf>

Schwab, R. L., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1986). Educator burnout: Sources and consequences. *Educational Research Quarterly*, 10(3), 14-30. En ligne sur: https://www.researchgate.net/profile/Susan_Jackson14/publication/232488181_Educator_burnout_Sources_and_consequences/links/565f614f08aeafc2aaca758d.pdf

Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Ragan, J. W. (1986). group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus. *Academy of Management Journal*, 29(1), 51-71. doi:10.2307/255859

Sell, J., Lovaglia, M. J., Mannix, E. A., Samuelson, C. D., & Wilson, R. K. (2004). Investigating conflict, power, and status within and among groups. *Small Group Research*, 35(1), 44-72. doi:10.1177/1046496403259813

Shrum, W., Chompalov, I., & Genuth, J. (2001). Trust, conflict and performance in scientific collaborations. *Social Studies of Science*, 31(5), 681-730. doi:10.1177/030631201031005002

Simons, T. L., & Peterson, R. a. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111. doi:10.1037/0021-9010.85.1.102

Singh, B. D. (2008). *Managing Conflict and negotiation*. New Delhi, India: Excel Books India. En ligne sur: <https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=ZBLiM-CWaXoC&oi=fnd&pg=PP11&dq=Managing+Conflict+and+negotiation&ots=XH7cgIXLtK&sig=5nb>

IZxoaDjIbBsgv9MHtM2rRkrQ#v=onepage&q=Managing%20Conflict%20and%20negotiation&f=false

Singh, J. (1993). Boundary Role Ambiguity: Facets, Determinants, and Impacts. *Journal of Marketing*, 57(2), 11-31. doi:10.2307/1252024

Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *JMR, Journal of Marketing Research*, 31(4), 558. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/235232075?accountid=12156>

Smith, C. G. (1966). A comparative analysis of some conditions and consequences of intra-organizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 504-529. doi:10.2307/2391573

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks (Calif.): Sage. En ligne sur: https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=_-AXCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Job+satisfaction:+Application,+assessment,+cause,+and+consequences&ots=epCkKpWf8d&sig=H6-RpGRhpNpL1Typfk8Qa2KTeMI#v=onepage&q=Job%20satisfaction%3A%20Application%2C%20assessment%2C%20cause%2C%20and%20consequences&f=false

Spector, P. E., & Bruk-Lee, V. (2008). Conflict, health, and well-being. *The psychology of conflict and conflict management in organizations*, 267-288. En ligne sur: https://tudresden.de/mn/psychologie/sozial/ressourcen/dateien/lehre/Sommersemester-2016/cc03/hpsts_conflict_cooperation_organization_montag/Health3.pdf?lang=de

Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367. doi:10.1037/1076-8998.3.4.356

Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690-709. doi:10.1057/jibs.2009.85

Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5(1), 51-71. doi:10.1287/orsc.5.1.51

Suls, J., Martin, R., & David, J. P. (1998). Person-environment fit and its limits: Agreeableness, neuroticism, and emotional reactivity to interpersonal conflict. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(1), 88-98.

Syna Desivilya, H., & Yagil, D. (2005). The role of emotions in conflict management: The case of work teams. *International Journal of Conflict Management*, 16(1), 55-69. doi:10.1108/eb022923

Taris, T. W., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Stoffelsen, J., & Van Dierendonck, D. (2005). Job control and burnout across occupations. *Psychological Reports*, 97(3), 955-961. En ligne sur : <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/245a.pdf>

Taris, T. W., Horn, J. E. V., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2004). Inequity, burnout and psychological withdrawal among teachers: A dynamic exchange model. *Anxiety, Stress & Coping*, 17(1), 103-122. doi:10.1080/1061580031000151620.

Tekleab, A. G., Quigley, N. R., & Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict

management, cohesion, and team effectiveness. *Group & Organization Management*, 34(2), 170-205. doi:10.1177/1059601108331218

Tellier, Y., & Tessier, R. (1991). *Pouvoirs et cultures organisationnels*. Sillery (Que.): Presses de l'Université du Québec. En ligne sur: https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=iNIoV38ubiUC&oi=fnd&pg=PR1&dq=TEssier+et+Tellier&ots=atCDWok5O_&sig=TCk7MLr6iiBAXG2Cc42kIIefK40#v=onepage&q=TEssier%20et%20Tellier&f=false

Thomas, K. W. & Kilmann, R.H.(1974). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Tuxedo, NY: Xicom. En ligne sur: <https://rampages.us/ginnystevens5/wp-content/uploads/sites/11855/2015/09/Conflict-Survey.pdf>

Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265-274. doi:10.1002/job.4030130307

Thompson, B. M., Kirk, A., & Brown, D. F. (2005). Work based support, emotional exhaustion, and spillover of work stress to the family environment: A study of policewomen. *Stress and Health*, 21(3), 199-207. doi:10.1002/smi.1056

Tjosvold, D. (1991). Rights and responsibilities of dissent: Cooperative conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1), 13-23. En ligne sur: https://www.researchgate.net/profile/Dean_Tjosvold/publication/226534535_Rights_and_Responsibilities_of_Dissent_Cooperative_Conflict/links/57f20a2508ae886b89791d12.pdf

Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19-28.

Tunc, T., & Kutanis, R. O. (2009). Role conflict, role ambiguity, and burnout in nurses and physicians at a university hospital in turkey. *Nursing & Health Sciences*, 11(4), 410-416. doi:10.1111/j.1442-2018.2009.00475.x

Turnipseed, D. L. (1998). Anxiety and burnout in the health care work environment. *Psychological Reports*, 82(2), 627-642. En ligne sur: https://www.researchgate.net/profile/David_Turnipseed/publication/13662242_Anxiety_and_burnout_in_the_health_care_work_environment/links/54a990620cf2eccc56e6c527.pdf

Van de Ven, A. H., Delbecq, A. L., & Koenig Jr, R. (1976). Determinants of coordination modes within organizations. *American sociological review*, 322-338. En ligne sur: http://fbemoodle.emu.edu.tr/pluginfile.php/30090/mod_resource/content/0/Van_De_Ven_Delbecq_Koenig_1976_Determinants_of_Coordination_Modes_within_Organizations.pdf

Van de Vliert, E., & Janssen, O. (2001). Description, explanation, and prescription of intragroup conflict behaviors. *Groups at work: Theory and research*, 267-297. En ligne sur : [https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=E-VHAAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA267&dq=\)](https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=E-VHAAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA267&dq=))

Van Dierendonck, D., Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (1998). The evaluation of an individual burnout intervention program: The role of inequity and social support. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 392-407. doi:10.1037/0021-9010.83.3.392

Van Dierendonck, D., Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2001). Burnout and inequity among human service professionals: A longitudinal study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 43-52. doi:10.1037/1076-8998.6.1.43.

- Verma, V. K. (1998). Conflict management. *The Project Management Institute: Project Management Handbook*, 353-364. En ligne sur: <https://www.iei.liu.se/pie/olsson-rune/material/konflikthantering/1.320924/confliManagementVer.pdf>
- Wall Jr., J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558. doi:10.1016/0149-2063(95)90018-7
- Wall, J. A., & Lynn, A. (1993). Mediation: A current review. *The Journal of Conflict Resolution*, 37(1), 160-194. doi:10.1177/0022002793037001007
- Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work–family experience: Relationships of the big five to work–family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 108-130. doi:10.1016/S0001-8791(03)00035-6
- Westman, M., Etzion, D., & Danon, E. (2001). Job insecurity and crossover of burnout in married couples. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 467-481. doi:10.1002/job.91
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94. doi:10.1037/1076-8998.5.1.84
- Yip, B., & Rowlinson, S. (2009). Job burnout among construction engineers working within consulting and contracting organizations. *Journal of Management in Engineering*, 25(3), 122-130. doi:10.1061/(ASCE)0742-597X(2009)25:3(122)
- Zellars, K. L., Perrewé, P. L., & Hochwarter, W. A. (2000). Burnout in health care: The role of the five factors of personality. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(8), 1570-1598. doi:10.1111/j.1559-1816.2000.tb02456.x

Annexes

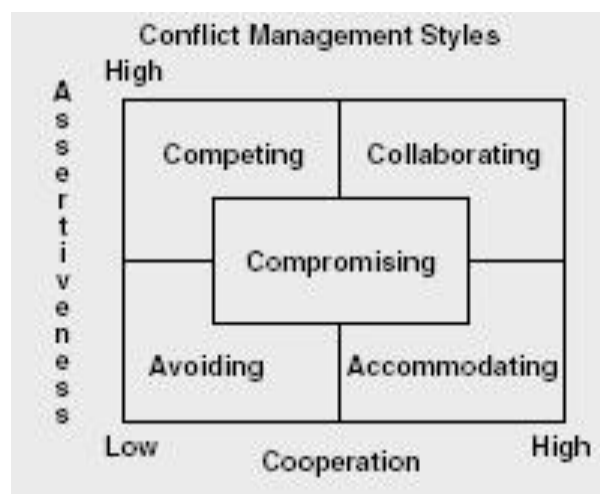
1. Annexe 1 : Les cause de Conflits (Wall & Callister, 1995)

Table 1. Causes of Conflict

Individual Characteristics
Personality
Values
Goals
Commitment to position
Stress
Anger
Desire for autonomy
Interpersonal Factors
Perceptual Interface
Perception that other has high goals
Other's intentions counter to party's
Other's intentions counter to party's fairness norms
Other's behavior seen as harmful
Distrust of other
Misunderstanding
Communications
Distortions and misunderstandings
Hostility
Dislikes
High goals
Insults
Intended distributive behavior
Behavior
Reduction of party's (other's) outcomes
Blocking party's goals
Low interaction
Power struggles
Structure
Closeness
Power imbalances
Creation of interdependence
Distributive relationship
Status differences
Preferential treatment of one side
Symbols
Previous Interactions
Past failures to reach agreement
Past history of conflict
Locked-in conflict behaviors
Other results of conflict

2. Annexe 2 : Matrice de la gestion de conflits de Thomas & Kilmann (1974)

Afin de pouvoir qualifier les intentions stratégiques des individus en réaction au conflit, Thomas et Kilmann (1974) ont développé -sur base des travaux de Blake et Mouton (1964)- un outil permettant de mieux comprendre les mécanismes de la gestion de conflit. La matrice définie par Thomas et Kilmann sera composée de deux axes; le premier étant « l'affirmation de soi » c'est à dire le degré auquel l'individu a la volonté de satisfaire ses propres intérêts et le second axe, la « coopération », c'est à dire le degré auquel l'individu veut satisfaire les intérêts de l'autre. Ces deux axes permettront de distinguer 5 styles possibles de gestion de conflit: La collaboration, l'évitement, l'accommodation, la compétition et le compromis. Cet outil a largement été utilisé au cours du temps dans divers travaux et est encore utilisé aujourd'hui (Cosier & Ruble, 1981; Thomas, 1992; Tessier & Tellier 1991; De Dreu et al., 2004; Robbins and Judge 2012). Chacun des comportements cités précédemment correspond à une stratégie comportant ses avantages et ses inconvénients.



a. Collaboration

La collaboration est un style de gestion des conflits qui vise à maximiser les intérêts des 2 parties (Thomas & Kilmann, 1974). Les individus essaient de mutuellement tenir compte des intérêts de l'autre et visent à trouver une solution qui satisfasse pleinement les deux parties. C'est une stratégie gagnant-gagnant (Robbins and Judge, 2012). C'est évidemment la stratégie la plus constructive mais elle demande du temps et de l'énergie pour sa mise en place. Cependant si les individus parviennent à résoudre le conflit de cette manière, le résultat sera durable et permettra de renforcer les relations et la qualité de la communication (Thomas, 2008).

b. L'évitement

L'évitement est l'opposé de la collaboration. Cette stratégie vise à ignorer le conflit, faire comme s'il n'existait pas (Tessier et Tellier, 1991; Thomas & Kilmann, 1974). Ce type de gestion de conflit peut fonctionner lorsque l'individu veut gagner du temps avant d'affronter le problème, lorsqu'il n'a aucune chance de gagner ou encore lorsque le conflit est émotionnellement chargé et que l'individu a besoin de prendre du recul (Verma, 1998). Cependant l'évitement une stratégie dangereuse qui permet rarement de résoudre le conflit et qui peut mettre à mal les relations entre les individus, faire apparaître du ressentiment, ou encore dégrader la communication et les processus de décision au sein de l'équipe de travail (Thomas, 2008). Les auteurs déconseillent d'utiliser ce type de gestion de conflit lorsqu'il s'agit d'un conflit lié aux tâches, car cela pourrait mettre à mal la bonne réalisation des objectifs du groupe (Tessier et Tellier, 1991; Verma, 1998).

C. La compétition

Les individus utilisent la compétition lorsqu'ils désirent satisfaire leur propre intérêt au détriment de l'autre. Dans ce cas-ci, on parle de stratégie win-lose, c'est à dire que les individus essaient d'imposer leur solution et qu'il n'y aura qu'un seul gagnant (Tessier et Tellier, 1991; Thomas & Kilmann, 1974). Cette stratégie n'est pas la plus constructive et peut marquer les individus de l'équipe négativement; elle a tendance à mettre à mal les relations entre les individus, diminuer la motivation et la prise d'initiatives, et surtout elle ne résoud que rarement le conflit, celui-ci à donc plus de chance de réapparaître de manière exacerbé (Thomas, 2008; Verma 1998). Cependant ce style de gestion de conflit peut être payant en situation d'urgence ou dans le but d'affirmer son pouvoir (Verma, 1998).

d. L'accommodation

Cette stratégie est à l'opposé de la compétition et a lieu lorsque l'individu favorise les intérêts de l'autre avant son propre intérêt (Tessier et Tellier, 1991; Thomas & Kilmann, 1974). Accommodation n'est cependant pas synonyme de soumission, puisque cette stratégie peut notamment être utilisée pour obtenir un avantage à long terme ou pour rendre quelqu'un redevable (Tessier & Tellier, 1991; Verma, 1998). Cette solution à l'avantage de préserver l'harmonie dans le groupe, de fortifier les relations, et surtout de faire gagner du temps.

Cependant, ce mode de gestion de conflit n'est pas une solution payante sur le long terme, car il est probable que celui-ci ré-apparaisse sous une autre forme (Verma, 1998).

e. Le compromis

Lorsque les personnes effectuent un compromis, elles sont à mi-chemin entre leur intérêt et les intérêts de leur opposant. Chacune des parties se verra céder une partie de ses intérêts afin de satisfaire les intérêts de l'autre (Tessier & Tellier, 1991). Bien que ce soit une solution assez pragmatique, juste et qui évite de trop importantes pertes de temps, le compromis n'amène qu'une satisfaction partielle des intérêts des protagonistes, ce n'est donc pas une solution optimale (Verma, 1998). De plus si l'une des parties se sent lésée par ce compromis, celui-ci aura des risques de donner lieu à de nouveaux conflits (Tessier & Tellier, 1991