



Les compétences des gestionnaires en médiation : construction
et première validation d'une échelle de mesure

Par :
Virginie Hamel

Sciences de la gestion
(Gestion des ressources humaines)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)*

Août 2011
© Virginie Hamel, 2011

Sommaire

Les conflits sont une composante stable et permanente présente dans toutes les sociétés et dans toutes les organisations puisque qu'ils naissent des interactions et de l'interdépendance des individus en milieu de travail. À cet effet, certaines recherches ont permis de démontrer que les gestionnaires passent une portion significative de leur temps de travail à tenter de dénouer des situations conflictuelles. En raison de cette omniprésence, les conflits se doivent d'être gérés adéquatement afin de limiter les impacts négatifs qu'ils peuvent avoir pour les individus impliqués et leur organisation. Or, il semble que l'un des problèmes auxquels sont confrontés plusieurs gestionnaires concerne la résolution de ces conflits. Cette recherche s'intéressera donc à la gestion des conflits et plus particulièrement aux compétences du gestionnaire lorsque celui-ci agit en tant que tierce partie lors d'une situation conflictuelle entre deux ou plusieurs employés. Conséquemment, en vertu de ces prémisses, le mémoire que nous proposons aujourd'hui s'inscrit dans les courants de littérature de la gestion des conflits organisationnels et de la gestion des compétences. Pour ce faire, nous nous intéresserons plus particulièrement aux habiletés nécessaires au gestionnaire afin d'intervenir dans un conflit grâce à une approche de médiation.

En regard de ce sujet de recherche, l'objectif central de notre étude consiste à développer et à valider un outil de mesure des compétences managériales en médiation. Pour ce faire, plusieurs étapes devront être préalablement accomplies. Ainsi, nous devons premièrement procéder à l'identification et à l'explication des compétences de gestion de conflits, plus spécifiquement les compétences de médiation, les plus importantes pour le gestionnaire souhaitant dénouer un conflit. Nous nous attarderons donc à circonscrire chacune des compétences identifiées afin de pouvoir offrir au lecteur une définition précise de chacune d'entre elles en s'appuyant sur leurs conceptualisations dans la littérature tant théorique que pratique. Cela nous permettra par la suite de présenter un modèle d'intervention intégrateur de l'ensemble des compétences managériales de médiation de conflit identifiées. C'est sur la base de ce modèle que nous construirons notre échelle de mesure des compétences de médiation des gestionnaires en milieu organisationnel. Nous irons par la suite tester cette échelle sur le terrain grâce à un sondage électronique qui nous permettra de rejoindre la population cible visée par cette étude. La construction d'une échelle valide et fidèle nous permettra ultimement d'offrir aux théoriciens autant qu'aux praticiens une solide

ébauche pour la mise en place d'un cadre de résolution des conflits à travers les habiletés de médiation. Concrètement, cette étude sera composée de quatre grandes parties. La première partie, soit la recension des écrits, est divisée en deux chapitres. Le premier présentera un tour d'horizon des stratégies de gestion de conflits identifiées par la littérature théorique. Cela permettra au lecteur plus néophyte de se familiariser avec le domaine dans lequel s'inscrit notre recherche. Le second, quant à lui, s'attarde à mettre en place les cadres conceptuel et théorique qui nous serviront d'assises pour développer notre modèle de mesure. À cet effet, il circonscrit plus clairement le domaine de la recherche et, étant donné l'absence de recherches empiriques sur le sujet, permettra de mettre en lumière les principales habiletés de médiation présentes dans les livres pratiques. Par le fait même, ce deuxième chapitre amènera le lecteur à comprendre explicitement le fil conducteur qui sous-tend ce mémoire.

La deuxième partie de ce mémoire est consacrée à la présentation de la méthodologie employée afin de mener à bien cette recherche. Celle-ci présente l'ensemble des étapes de la méthode que l'auteure a utilisé afin de collecter les données, d'analyser les questionnaires et d'assurer la validité des résultats, démontrant de ce fait la rigueur et la transparence de la recherche menée.

La troisième partie est divisée en deux chapitres et regroupe à la fois la présentation des résultats et leur interprétation. Cette partie présente donc en détail l'ensemble des résultats menant à la conclusion de ce mémoire. La chercheuse y présente les résultats des analyses effectuées ainsi que le modèle de mesure final. Cette troisième partie permet au lecteur d'avoir un portrait global de l'instrument de mesure développé et de ses propriétés. Cette section permet également de mieux comprendre le rôle que doit jouer un gestionnaire en tant que tierce partie ainsi que les habiletés que ce dernier doit adopter lors d'une démarche de résolution.

Finalement, la quatrième et dernière partie présente une bibliographie, limitée aux ouvrages et articles cités dans cette recherche, ainsi que les différentes annexes permettant d'éclaircir certaines étapes techniques de ce mémoire. À cet effet, le lecteur retrouvera en annexe le questionnaire électronique qui fut utilisé, la lettre d'invitation à la recherche et les résultats du test de l'ANOVA ainsi que certains résultats des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires.

Table des matières

Sommaire	i
Table des matières	iii
Liste des figures.....	ix
Liste des tableaux.....	x
Remerciements.....	xii
Introduction	1
L'importance de la compétence des gestionnaires	4
Objectif du mémoire	5
Structure du mémoire.....	6
Chapitre 1 : Concevoir les compétences en gestion des conflits	7
1.1 Les approches en gestion des conflits.....	7
1.1.1 Modèle de Thomas	7
1.1.1.1 L'évitement.....	8
1.1.1.2 La confrontation	8
1.1.1.3 L'accommodement.....	9
1.1.1.4 Le compromis	9
1.1.1.5 La collaboration.....	9
1.1.2 Modèle d'Ury, Brett et Golberg (1988)	10
1.1.2.1 L'approche basée sur le pouvoir	10
1.1.2.2 L'approche basée sur les droits.....	11
1.1.2.3 L'approche basée sur les intérêts.....	11
1.1.3 L'approche recommandée pour dénouer les conflits organisationnels	12
1.1.3.1 Lacune de la stratégie collaborative	13
1.1.4 Les rôles du gestionnaire.....	14
1.1.4.1 Les stratégies distributives	14
1.1.4.2 Les stratégies intégratives.....	15
1.1.4.3 L'approche de médiation	16
1.1.5 Lacune des écrits pratiques	17
1.2 But du mémoire.....	18
1.3 Question de recherche.....	19

1.4	Les approches de gestion des compétences.....	19
1.4.1	Modèle de compétences tacites et explicites	19
1.4.1.1	Les compétences tacites.....	20
1.4.1.2	Les compétences explicites	21
1.4.1.3	Le continuum entre compétences tacites et explicites	22
1.4.1.4	La lacune de cette approche	22
1.4.2	L'approche rationaliste.....	22
1.4.2.1	Knowledge, Skills and Abilities (KSA).....	23
1.4.2.1.1	Les connaissances (Knowledge)	23
1.4.2.1.2	Les habiletés, les capacités et les savoir-faire (Skills et Ability).....	24
1.4.2.2	Other Characteristics	25
1.4.2.2.1	Attitude.....	25
1.4.2.2.2	Trait de personnalité	26
1.4.2.3	L'approche centrée sur le travailleur	28
1.4.2.4	L'approche centrée sur le travail	28
1.4.2.5	L'approche hybride.....	29
1.4.3	Unité d'analyse de notre étude	30
1.4.4	Résumé des apprentissages	32
Chapitre 2 : Définir les compétences médiation.....		33
2.1	Définir les conflits	33
2.1.1	Habiletés cognitives.....	35
2.1.1.1	La cognition comme source de conflit	35
2.1.1.2	Habiletés nécessaires au gestionnaire	37
2.1.1.2.1	Prendre le temps d'écouter.....	37
2.1.1.2.2	Cerner les besoins et les intérêts des parties.....	39
2.1.1.2.3	Comprendre le contexte	40
2.1.2	Habiletés émotionnelles	43
2.1.2.1	Les émotions qui nourrissent les conflits	44
2.1.2.1.1	Le blâme.....	44
2.1.2.1.2	La colère	45
2.1.2.1.3	La peur	45
2.1.2.1.4	La menace de l'image sociale	45

2.1.2.2	Les habiletés nécessaires au gestionnaire	46
2.1.2.2.1	Démontrer de l'empathie	46
2.1.2.2.2	Laisser les parties vivre leurs émotions	47
2.1.3	Habiletés comportementales	49
2.1.3.1	Les comportements qui nourrissent les conflits	50
2.1.3.1.1	Comportements défensifs.....	51
2.1.3.1.2	Comportements agressifs.....	51
2.1.3.2	Les habiletés du gestionnaire.....	52
2.1.3.2.1	Favoriser l'ouverture des parties	53
2.1.3.2.2	Responsabiliser les parties afin de trouver des solutions.....	54
2.1.3.2.3	Finaliser la solution	55
2.1.4	Attitudes	58
2.1.4.1	Les attitudes et les conflits	59
2.1.4.2	L'attitude du gestionnaire	62
2.1.4.2.1	Capacité à faire preuve d'impartialité	62
2.1.5	Modèle conceptuel.....	66
Chapitre 3 : Méthodologie		67
3.1	Choix du devis de recherche	67
3.2	Collecte de données	68
3.2.1	Terrain de recherche	68
3.2.2.1	Élaboration du questionnaire électronique	69
3.2.2	Processus d'échantillonnage	70
3.2.2.1	Caractéristiques de l'échantillon.....	70
3.3	Choix de la méthode	73
3.3.1	Étapes de purification de la mesure selon DeVellis (2003)	73
3.3.1.1	Déterminer ce que l'on cherche à mesurer.....	74
3.3.1.2	Générer un bassin d'énoncés	75
3.3.1.3	Déterminer le format de la mesure	75
3.3.1.4	Faire réviser le bassin d'énoncés générés en étape 2.....	75
3.3.1.5	Considérer l'insertion d'items de validation.....	76

3.3.1.6	Administrer le questionnaire à un premier échantillon.....	77
3.3.1.7	Évaluer les items.....	77
3.3.1.7.1	Élimination des items inadéquats grâce aux échelles de validation.....	77
3.3.1.8	Optimiser l'échelle.....	78
3.3.1.8.1	Analyses factorielles exploratoires	78
3.3.1.8.2	Analyses factorielles confirmatoires	79
3.3.1.8.3	Cohérence interne de l'échelle finale.....	79
	Chapitre 4 : Résultats.....	80
4.1	Résultats des étapes 1 et 2 du protocole de DeVellis (2003)	80
4.1.1	Formulation des items reflétant les construits	80
4.2	Résultat de l'étape 3 : choix du format des échelles de mesure	84
4.3	Résultats des étapes 4 et 5 : validation du contenu et première purification.....	86
4.4	Résultats de l'étape 7 : Évaluation des items	89
4.4.1	Préparation des données.....	89
4.4.1.1	Analyser les variances des réponses des participants pour chacun des items	90
4.4.2	Analyses des corrélations entre les items et les échelles de validation.....	91
4.4.2.1	Échelle de conflit de Jehn (1994)	91
4.4.2.2	Échelle de satisfaction de Cammann, Fichman, Jenkins et Klesh (2002)	94
4.4.2.3	Échelle de désirabilité sociale de Marlowe-Crowne.....	96
4.5	Résultats de l'étape 8 : Optimisation de l'échelle	98
4.5.1	Analyses factorielles exploratoires	98
4.5.1.1	Résultats des analyses exploratoires suite aux épurations	103
4.5.1.2	Présentation des résultats de l'analyse factorielle exploratoire	104
4.5.2	Analyses factorielles confirmatoires	105
4.5.2.1	Présentation des résultats des analyses factorielles confirmatoires.....	110

4.5.3	Analyses de validité	113
4.5.3.1	Validité convergente.....	114
4.5.3.2	Validité discriminante	116
4.5.3.3	Validité nomologique.....	119
4.5.4	Analyses de fidélité	120
Chapitre 5 : Discussion		123
5.1	Conclusions suite aux analyses	123
5.1.1	Validité de l'échelle	123
5.1.1.1	Validité de contenu.....	124
5.1.1.2	Validité de construit.....	126
5.1.1.2.1	Validité convergente	127
5.1.1.2.2	Validité discriminante.....	127
5.1.1.2.3	Validité nomologique	131
5.1.2	Fidélité.....	132
5.2	Limites de notre étude.....	134
5.2.1	Limites théoriques.....	134
5.2.1.1	Relevé de littérature	134
5.2.2	Limites méthodologiques	135
5.2.2.1	Échantillonnage	136
5.2.2.1.1	Validité externe	137
5.2.2.1.2	Dissociation en deux groupes de répondants.....	139
5.2.2.1.3	Nombre de répondants.....	140
5.2.2.2	L'outil de mesure.....	140
5.2.2.2.1	Nombre de questions	141
5.2.2.2.2	Les questions de contrôle.....	141
5.2.2.2.3	Échelle de désirabilité sociale peu fiable	143
5.2.2.2.4	Période de temps entre le conflit et le questionnaire	144

Conclusion	145
Synthèse de la recherche.....	145
Contributions théoriques	147
Contributions pratiques	148
Limites de la recherche	149
Avenues de recherche	149
Bibliographie	152
Annexes.....	167
Annexe I : Lettre d'invitation à la recherche.....	168
Annexe II : Questionnaire.....	170
Annexe III : Résultats des ANOVA's sur les items du questionnaire	176
Annexe IV : Résultats des analyses factorielles confirmatoires	179

Liste des figures

Figure 1. Modèle de Thomas.....	8
Figure 2. Modèle rationaliste	23
Figure 3. Modèle rationaliste décomposé	26
Figure 4. Unités d'analyses possibles.....	31
Figure 5. Cadre conceptuel préliminaire 1	34
Figure 6. Modèle conceptuel préliminaire 2.....	42
Figure 7. Modèle conceptuel préliminaire 3.....	49
Figure 8. Modèle conceptuel préliminaire 4.....	58
Figure 9. Modèle rationaliste	59
Figure 10. Modèle conceptuel préliminaire 5	65
Figure 11. Modèle conceptuel complet.....	66
Figure 12: Modèle conceptuel de notre étude dans LISREL.....	107
Figure 13. Résultats de la première analyse factorielle confirmatoire	111
Figure 14. Résultats de la seconde analyse factorielle confirmatoire.....	113
Figure 15. Instrument de mesure global	131

Liste des tableaux

Tableau 1	Rôles possibles de l'intervenant lorsqu'une stratégie intégrative est utilisée	16
Tableau 2	Catégories de connaissances tacites et explicites**	21
Tableau 3	Définition des concepts de connaissances, d'habiletés et capacités et d'attitudes	27
Tableau 4	Tableau récapitulatif des habiletés cognitives.....	42
Tableau 5	Tableau récapitulatif des habiletés émotives	48
Tableau 6	Tableau récapitulatif des habiletés comportementales	57
Tableau 7	Biais du médiateur**	61
Tableau 8	Tableau récapitulatif	65
Tableau 9	Tableau synthèse des caractéristiques de notre échantillon	72
Tableau 10	Procédure de purification de la mesure	74
Tableau 11	Première version du questionnaire	82
Tableau 12	Format de l'échelle de mesure pour le questionnaire sur les habiletés	85
Tableau 13	Format de l'échelle de mesure pour l'échelle mesurant les niveaux de conflits de Jehn	86
Tableau 14	Seconde version du questionnaire.....	88
Tableau 15	Résultats de la première étape de purification de l'instrument de mesure ^a	92
Tableau 16	Items restant suite à la première purification	93
Tableau 17	Résultats de la seconde étape de purification de l'instrument de mesure ^a	95
Tableau 18	Items restant suite à la seconde étape de purification	96
Tableau 19	Résultats de la troisième étape de purification de l'instrument de mesure ^a	97
Tableau 20	Items restant suite à la troisième étape de purification	98

Tableau 21	Résultats du test de Kaiser-Meyer-Olkin et du test de spécificité de Bartlett	99
Tableau 22	Résultats de l'analyse en composante principale.....	100
Tableau 23	Résultats de l'analyse en composantes principales après rotation	101
Tableau 24	Résultats de l'analyse en composante principale suite aux épurations.....	103
Tableau 25	Résultat de l'analyse en composante principale après rotation suite aux épurations.....	104
Tableau 26	Coefficient d'agrégation LISREL des items de l'instrument de mesure suite aux analyses factorielles confirmatoires.....	114
Tableau 27	Coefficient d'agrégation LISREL de chacune des dimensions de l'instrument de mesure.....	115
Tableau 28	Coefficients Rhô de Jöreskog pour chaque variable KSI	115
Tableau 29	Intervalles de confiance attestant la validité discriminante des facteurs de premier ordre.....	116
Tableau 30	Calcul des coefficients de variances des dimensions	118
Tableau 31	Comparaison des variances au carré et des inter-corrélations au carré des quatre dimensions	118
Tableau 32	Corrélations entre les compétences managériales et le niveau de conflit	119
Tableau 33	Questionnaire final.....	122
Tableau 34	Corrélations testant la validité nomologique de notre instrument de mesure ^a	132
Tableau 35	Description de la validité externe de l'échantillon.....	138
Tableau 36	Résultats de l'ANOVA sur l'ensemble des items du questionnaire.....	176

Remerciements

Avant de débiter la présentation de la recherche, j'aimerais profiter de cet espace afin d'exprimer mes profonds remerciements et ma sincère gratitude à ceux m'ayant permis de réaliser ce projet académique. Ce dernier n'aurait en effet pu être réalisé sans le soutien, l'aide et la présence de plusieurs personnes.

Je tiens tout d'abord à exprimer toute ma gratitude à mon directeur de recherche Monsieur Jean Poitras. Merci de m'avoir soutenu et encouragée, et ce, depuis mes études de baccalauréat. Votre passion contagieuse pour la gestion des conflits a su me faire découvrir un sujet des plus complexes et intéressants que j'ai adoré et dans lequel j'ai réussi, je crois, à m'épanouir tant personnellement qu'académiquement. Votre confiance, la qualité de votre enseignement et de votre support tout au long de cette démarche, ainsi que votre écoute sans égal m'ont permis de mener à bien cette première expérience de recherche. Du plus profond de mon cœur je vous remercie.

Je tiens ensuite à remercier l'ensemble des professeurs du département des ressources humaines de HEC Montréal. Votre passion pour cette discipline est contagieuse et sans votre enseignement à la fois captivant et rigoureux, je n'en serais sans doute pas là aujourd'hui. Je vous suis très reconnaissante pour la confiance que vous m'avez témoignée au cours des trois dernières années.

Je souhaiterais également remercier sincèrement Monsieur Michel Lemay, Madame Marie-Elaine Pelland et Madame Martine Langevin du Service aux diplômés de HEC Montréal. Votre précieuse collaboration lors de ma collecte de données a contribué à la réussite de cette recherche. Par le fait même, je tiens à souligner l'apport incomparable de l'ensemble des personnes ayant accepté de remplir mon questionnaire électronique. Sans votre généreuse contribution, cette recherche n'aurait pu prendre son envol.

De mon entourage, je souhaiterais premièrement remercier Selin, Éric et toute ma « gang » de Trois-Rivières qui ont enduré mes sautes d'humeur et mes angoisses. Sans vous, ce périple aurait été pratiquement impossible, merci! Merci à Émilie, Julie, Reyhanne et Sébastien pour leurs conseils et leur écoute. Votre compréhension et vos conseils aussi appropriés que judicieux m'ont permis de continuer à avancer. Dans mes moments de joie, d'angoisse, de tristesse et de

colère, votre support n'a jamais failli. J'ai adoré apprendre à vos côtés et votre présence m'a été des plus précieuses tout au long de ce parcours. Je tiens également à remercier Audrey, Céleste, Chloée, Elsa et Josée pour leur contribution et leur apport à ma recherche. L'atelier de recherche reste le cours de maîtrise le plus amusant et certainement l'un de ceux m'ayant le plus aidé à avancer dans ma réflexion, et ce, tout particulièrement grâce à vous, merci et à bientôt pour notre dîner au Cercle!

Ces remerciements ne pourraient être complets sans quelques mots pour exprimer ma gratitude à ma famille qui a su, au cours de ces deux dernières années me rassurer, me consoler parfois, m'encourager constamment et me supporter inconditionnellement. Il va sans dire que sans vous, je n'en serais pas là aujourd'hui. Merci maman, pour ton écoute et ta foi en moi. Toutes ces soirées passées au téléphone à me supporter n'auront pas été vaines. Papa, merci pour tes conseils judicieux et ta confiance en mes capacités. Audrey et Dominique, merci tout simplement d'avoir été là pour moi quand j'avais juste envie de jaser ou de faire évacuer la pression! Votre amour et vos encouragements m'ont permis de tenir bon.

Finalement, je souhaite remercier le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada pour son soutien financier au cours de ma maîtrise.

Introduction

«Conflict, work and organizations are so strongly intertwined that some have concluded that organizations without conflict do not exist» (Pondy, 1967; Pfeffer, 1997)

Les organisations sans conflit n'existent pas, voilà le constat émis par Pondy (1967) et Pfeffer (1997). Les conflits sont en effet une composante stable et permanente présente dans tous les systèmes organisationnels (Carnevale, 2000, dans De Dreu et Gelfand, 2008) puisque ces derniers naissent des interactions et de l'interdépendance des individus en milieu de travail.

Toutefois, avant d'aller plus loin et de nous lancer dans le vif de notre recherche, et afin de situer clairement les lecteurs, il paraît approprié d'exposer ce que nous considérerons tout au long de l'étude comme un conflit. Un conflit peut être défini comme étant un désaccord ou une divergence d'opinion concernant le contenu ou la manière d'effectuer une tâche, ou encore, une incompatibilité interpersonnelle entre individus entraînant des tensions et de l'animosité¹.

Plusieurs raisons découlant des changements dans l'environnement socio-économique auxquels les organisations sont aujourd'hui confrontées contribuent à l'émergence de conflits dans les milieux de travail. En effet, l'instabilité du contexte organisationnel engendré par une économie sans cesse en mouvement oblige les entreprises à constamment changer, s'adapter et innover. Ce besoin accru d'adaptabilité et de flexibilité entraîne souvent des surcharges de travail pour les employés et favorise l'apparition de conflits de tâche et de rôle (De Dreu et Gelfand, 2008;4). De plus, l'augmentation de l'immigration et l'usage accru des nouvelles technologies de l'information comme Internet entraînent une complexification des relations et des communications entre les salariés. Finalement, l'utilisation de plus en plus abondante d'équipes de travail implique nécessairement une plus grande interdépendance des individus et une complication des rapports sociaux en milieu de travail (Pfeffer, 1997).

Par conséquent, malgré leur inévitabilité, les conflits ne peuvent être ignorés, et ce, en raison de l'étendue du spectre de leurs conséquences à la fois humaines, monétaires et temporelles.

¹ Traduction libre adaptée de Jehn (1994)

Plusieurs études soutiennent en effet que les conflits affectent à la fois la performance économique de l'organisation et les performances individuelles puisqu'ils contribuent à une diminution de la communication entre les acteurs organisationnels (Gray et Stake, 1988; Hall, 1991) et qu'une communication inefficace engendre pratiquement toujours de la discorde (Padrutt, 2010). Ainsi, une communication déficiente entre superviseur et subordonnés engendre plusieurs conflits en plus de limiter la capacité des gestionnaires à cibler les véritables sources du désaccord. Dans l'optique de conserver de saines relations de travail, il n'est donc pas surprenant de constater que les superviseurs préfèrent adopter des pratiques d'évitement ou de confrontation face aux conflits (Cormier, 2008). Ces deux approches provoquent toutefois souvent des ralentissements marqués dans les prises de décisions stratégiques ainsi qu'une diminution du niveau de satisfaction des employés (Hickson *et al.* 1986; Mintzberg *et al.*, 1976; Schweiger et Sandberg, 1986). Malheureusement, lorsque le niveau de satisfaction de l'ensemble des employés diminue, d'importantes conséquences affectant les performances individuelles et organisationnelles peuvent être constatées (Jehn, 1994).

Candau (1985) regroupe ces conséquences selon quatre catégories : les **conséquences physiques**, par exemple les accidents du travail, le stress, les atteintes à l'intégrité physique et psychologique; les **conséquences matérielles** pour les organisations, par exemple les manœuvres de sabotage et de ralentissement de travail de la partie « adverse », par des freinages dans la production ou par une diminution de la qualité; les **conséquences individuelles** comme l'absentéisme, le taux de roulement et la dégradation des relations entre employés et avec la clientèle et la baisse de créativité; finalement, les **conséquences structurelles** pouvant découler de la « contagion » d'un conflit entre personnes à un niveau collectif (Schulz-Hardt, Brodbeck, Mojzisch, Kerschreiter et Frey, 2006; Spector et Bruk-Lee, 2008 dans De Dreu et Gelfand, 2008)

En plus des conséquences humaines et monétaires édictées ci-dessus, les conflits ont également tendance à consommer une grande proportion du temps de travail des gestionnaires. En effet, tel que l'affirme Thomas (1992), les gestionnaires passent aujourd'hui environ 20 % de leur temps à gérer des conflits. Certains praticiens affirment que la gestion des conflits interpersonnels entre employés occuperait même jusqu'à 80 % du temps de travail des gestionnaires qui ont la

responsabilité d'intervenir (Cormier, 2008). De plus, il est important de comprendre qu'un conflit non géré ou mal géré a non seulement plus de chances de resurgir sous une autre forme et d'accaparer encore plus du temps de travail du gestionnaire (Cormier, 2008; Poitras et Ladouceur, 2004; Thomas, 1992) mais qu'il risque aussi d'augmenter le coût organisationnel et individuel des conséquences qui s'ensuivront.

De plus, l'inaction face aux conflits nuit au développement et au maintien d'une bonne performance organisationnelle. En effet, afin de se démarquer de la concurrence, les entreprises d'aujourd'hui doivent savoir développer divers avantages concurrentiels. La globalisation des marchés ayant provoqué l'essor de la compétition internationale entre les organisations entraîne de multiples défis, notamment en ce qui a trait à la rentabilité et la profitabilité des entreprises.

Tel que l'avance Cormier (2008), la collaboration des travailleurs de tous les niveaux est maintenant devenue indispensable. La diversification de la main-d'œuvre, la quantité imposante d'informations et de connaissances à traiter, la mondialisation et la compétition internationale accrue de même que la complexification toujours croissante des tâches à réaliser sont autant de facteurs contribuant à faire augmenter le besoin d'interdépendance entre les employés d'une même organisation. Or, comme plusieurs l'affirment (Cormier, 2008; De Dreu et Gelfand, 2008; Poitras et Ladouceur, 2004; Ury, Brett et Goldberg, 1993) cette interdépendance entre les individus représente en elle-même une importante source de conflit dans les milieux de travail. De ce fait, l'interdépendance des individus dans une organisation crée à la fois une pression importante sur l'organisation elle-même et sur les employés, mais elle crée également en retour un besoin accru de collaboration. De ce fait, la mise en place d'un climat de collaboration efficace entre les travailleurs devient un levier sur lequel les entreprises doivent s'appuyer afin d'améliorer leur profitabilité.

Malheureusement, l'émergence ou la récurrence de conflits en milieu de travail met en péril l'établissement du climat de collaboration nécessaire aux entreprises d'aujourd'hui (Lewicki, Saunders et Barry, 2011). À ce sujet, Koza et Dant (2007) soulignent que les relations de travail entre les employés d'une organisation seront en partie définies par l'historique des interactions entre ses membres et avec le personnel de supervision. De ce fait, il serait très difficile d'établir ou de consolider

un climat de collaboration dans un environnement de travail constamment détérioré par des conflits non gérés ou mal gérés. En plus de limiter directement l'implantation d'un climat harmonieux, les conflits tendent à limiter la perception de confiance et de justice régnant entre les salariés et entre les salariés et les gestionnaires (Lewicki *et al.*, 2011; Koza et Dant, 2007; Tatum et Eberlin, 2006). Malheureusement, sans sentiment de confiance et de justice, il devient impossible de bâtir un environnement de travail où règnent l'harmonie, la collaboration et la mobilisation (Tremblay, 2006).

En considérant les derniers paragraphes, il apparaît maintenant clair que les conflits organisationnels ne peuvent être ignorés en raison des coûts élevés, à la fois psychologiques, pour les individus impliqués et les témoins, et monétaires, pour les entreprises devant fonctionner malgré ces situations conflictuelles non gérées (Jehn, 1994; Cormier, 2008; De Dreu et Gelfand, 2008; Pelletier, 2010). Leur inévitabilité combinée à l'importance de collaborer pour survivre dans l'environnement externe actuel implique que les gestionnaires doivent être habilités à gérer efficacement les conflits.

L'importance de la compétence des gestionnaires

Dans un contexte aussi propice et fertile aux conflits, les compétences des gestionnaires à régler de manière efficace les différends entre les employés deviennent un atout majeur pour les entreprises et une nécessité pour le maintien de la bonne performance organisationnelle. Les gestionnaires doivent donc être habilités à gérer et à minimiser les conséquences négatives des conflits organisationnels, mais le sont-ils réellement? Cormier (2008) ainsi qu'Ury *et al.*, (1993) affirment que la majorité des superviseurs cherchent principalement à éviter la gestion des situations conflictuelles, et ce, souvent en raison de leur manque de compétences à désamorcer les différends. Cet évitement des situations de conflit par les superviseurs met en péril l'établissement d'un climat de collaboration (Tremblay, 2008) et, par le fait même, risque de compromettre, dans une certaine mesure, la profitabilité de l'entreprise.

On constate donc que : « le problème auquel sont confrontées nombre d'organisations concerne généralement la résolution des conflits. » (Poitras et Ladouceur, 2004;7). Plusieurs stratégies de résolution ont été avancées au fil des

années quant aux méthodes optimales de gérer des différends. Thomas (1978; 1992) et Rahim (1983; 2002) par exemple, proposent cinq stratégies pouvant être utilisées dans diverses circonstances selon les besoins de la situation conflictuelle. Ury, Brett et Goldberg (1988) quant à eux, dissocient les stratégies d'intervention en trois catégories. L'ensemble de ces auteurs s'accordent toutefois pour dire que l'approche générant le maximum d'externalité positive est une approche collaborative basée sur une réconciliation des intérêts des parties en conflit. C'est donc autour de ce type de stratégie que nous centrerons notre recherche. Afin de dresser un portrait adéquat des habiletés managériales nécessaires à l'utilisation de ce type de stratégie, plusieurs écrits à la fois théoriques et pratiques seront utilisés. Une attention particulière sera portée aux écrits pratiques relevant les habiletés de médiation en raison de la proximité entre ce type de compétences et celles nécessaires à la mise en place d'une approche collaborative.

Les paragraphes précédents permettent maintenant aux lecteurs de constater que l'un des buts poursuivis par cette étude consiste à aider les praticiens et les théoriciens à mieux comprendre les compétences permettant aux gestionnaires de résoudre les conflits de travail de manière efficace et efficiente. De ce fait, l'ensemble des concepts soulevés précédemment seront abordés plus en détail dans le prochain chapitre.

Objectifs du mémoire

Dans le but d'aider le développement de la littérature empirique dans ce domaine ainsi que pour pallier le besoin en compétences, cette recherche s'inscrira dans les courants de littérature reliés à la gestion des conflits organisationnels et à la gestion des compétences en milieu de travail.

L'objectif entourant cette recherche consiste premièrement à fournir un modèle fiable et complet des compétences dont les gestionnaires ont besoin afin de gérer efficacement les conflits en milieu de travail. De plus, comme les prochains chapitres s'emploieront à l'expliquer plus clairement, nous souhaitons, à travers la validation de notre modèle, développer un outil de mesure concret permettant ultimement d'évaluer la capacité des gestionnaires à dénouer un conflit entre deux employés sous leur supervision.

Structure du mémoire

Le but de cette introduction était à la fois de présenter le sujet de notre recherche aux lecteurs, mais aussi de permettre à ces derniers de se familiariser avec les concepts centraux entourant la problématique au cœur de ce mémoire. Le chapitre qui suivra permettra d'exposer aux lecteurs le cheminement que nous avons effectué dans la construction de notre cadre théorique. Celui-ci s'attardera à exposer les stratégies de résolution de conflits proposées par la littérature et plus particulièrement l'approche collaborative. C'est également dans ce chapitre que nous exposerons clairement notre problématique de recherche aux lecteurs. La compétence étant également un sujet central à l'accomplissement de notre recherche, le deuxième chapitre s'affaira à identifier un modèle de compétence adéquat pour la réalisation de notre étude. C'est à partir de ce modèle que nous développerons le cadre conceptuel qui servira de base à notre étude. Les cadres théorique et conceptuel ainsi développés nous permettront, lors du chapitre trois, de construire l'outil de mesure, d'exposer la méthodologie de recherche et de décrire le terrain choisi pour la validation de l'instrument de mesure. Les chapitres présentant les résultats et l'interprétation de ces résultats suivront et, finalement, une brève conclusion mettra en lumière les diverses contributions théoriques et pratiques ainsi que les avenues de recherches pouvant être envisagées par d'autres chercheurs.

Chapitre 1 : Concevoir les compétences en gestion des conflits

Ce premier chapitre de notre revue de littérature a pour but de définir les cadres théorique et conceptuel à l'intérieur desquels s'inscrit la présente recherche. Pour ce faire, nous aborderons premièrement quelques approches de résolution des conflits à travers deux modèles ayant eu des retombées majeures dans la littérature, soit le modèle de Thomas (1978) et le modèle d'Ury, Brett et Goldberg (1988). L'étude de ces deux modèles nous permettra d'exposer au lecteur les stratégies de gestion de conflit présentes dans la littérature de même que les avantages et les inconvénients de chacune.

1.1 Les approches en gestion des conflits

La littérature portant sur les approches de gestion des conflits a débuté il y a maintenant plus de 50 ans grâce à l'étude de Blake et Mouton (1964). Ce modèle conceptuel fut sans doute le premier à présenter une typologie permettant d'identifier cinq types de stratégies de gestion des conflits interpersonnels soit : « *problem-solving, smoothing, forcing, withdrawal, and sharing* » (Blake et Mouton, 1964; Lewicki, Weiss et Lewin, 1992). Leur typologie fut par la suite reprise et réinterprétée par Thomas qui s'affaira à adapter ce modèle initial de manière à ce qu'il puisse dorénavant être généralisé au-delà du cadre managérial typique des relations entre superviseur et subordonnés. La prochaine section se concentrera ainsi à présenter la taxonomie développée par Thomas qui représente aisément à ce jour le modèle le plus utilisé dans la littérature de gestion des conflits (Lewicki *et al.*, 1992; Poitras, Lemelin et Moisan, 2009).

1.1.1 Modèle de Thomas

Lorsqu'un gestionnaire souhaite résoudre un différend entre deux employés, une multitude de stratégies de résolution s'offrent à lui. Tel que démontré par la figure 1 le modèle développé par Thomas (1976) permet de distinguer cinq stratégies de résolution de conflits possibles regroupées selon deux axes de décision : le niveau de désir à satisfaire ses propres intérêts et le niveau de désir à satisfaire les désirs d'autrui (Thomas, 1976,1992). Il est donc possible de comprendre que, selon cet auteur, les pressions combinées de ces deux variables de décision permettent d'identifier cinq stratégies de résolution possible, nommément l'évitement, la confrontation, l'accommodement, le compromis et la collaboration (voir figure 1).

Les paragraphes qui suivent viseront à expliquer plus en détail les spécificités reliées à chacune des cinq stratégies.

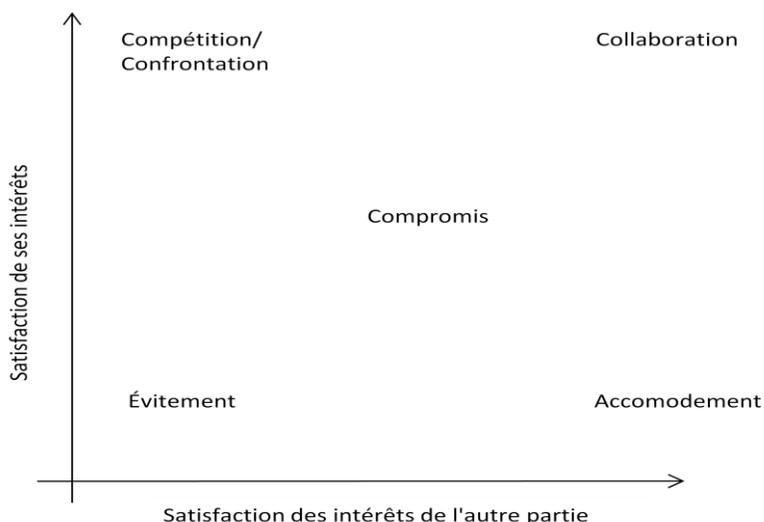


Figure 1. Modèle de Thomas

1.1.1.1 L'évitement

Cette première stratégie consiste à ne pas intervenir dans le conflit de quelque manière que ce soit (Rahim, 2002; Thomas, 1976). Plusieurs gestionnaires ne sachant pas comment gérer un conflit adéquatement se replient sur cette méthode par peur d'envenimer davantage la situation. D'autres croient, souvent à tort, que la situation se règlera d'elle-même sans causer trop de dommages organisationnels (Rahim, 2002). Force est de constater que cette stratégie de gestion de conflit démontre un manque d'assurance de la part des parties face à la résolution du différend et risque de nuire grandement à leur potentiel de coopération (Thomas et Kilmann, 1978)

1.1.1.2 La confrontation

La confrontation peut être définie comme « une stratégie consistant à s'opposer ouvertement à la volonté de la partie adverse et à "imposer" la solution qu'on privilégie. » (Poitras *et al.* dans Bourhis et Chênevert, 2009;442). De ce fait, le déploiement d'une telle stratégie implique que l'une des parties en conflit utilisera toutes les ressources à sa disposition afin de satisfaire ses propres intérêts, et ce, au détriment des intérêts de l'autre partie (Rahim, 2002). Il est ainsi possible de constater que cette stratégie engendre généralement une relation de type gagnant-

perdant, voire même perdant-perdant si le conflit en vient à dégénérer à un point tel que les acteurs en conflit perdent de vue leurs objectifs initiaux et concentrent l'ensemble de leurs efforts à prouver leur point à tout prix (Rahim, 1983). Tout comme la précédente, cette stratégie démontre un manque de confiance et d'assurance des parties face à une possible résolution et risque de mettre en péril l'installation de toute forme de coopération.

1.1.1.3 L'accommodement

La stratégie d'accommodement peut, quant à elle, être décrite comme une approche par laquelle l'une des parties décide volontairement de satisfaire les intérêts de la partie adverse au détriment de ses propres besoins (Poitras *et al.*, dans Bourhis et Chênevert, 2009). Cette stratégie, tout comme les précédentes, démontre un aussi grand manque de confiance et d'assurance face à la capacité d'arriver à une résolution optimale, mais permet sans doute d'arriver à un plus grand niveau de coopération (Thomas et Killman, 1978).

1.1.1.4 Le compromis

Pruitt (2004) définit l'approche par compromis comme étant « *an agreement reached when both parties concede to some middle ground along an obvious dimension.* » Cette quatrième stratégie de résolution permet ainsi à chacun des protagonistes de satisfaire ses intérêts, mais seulement de manière partielle. Quoique la solution trouvée puisse avantager les deux parties, elle n'est généralement pas optimale pour aucune des parties. Elle permet toutefois d'atteindre un sain « équilibre entre les pertes et les gains de chacun » (Sashkin, 1995 dans Pelletier, 2010; 14). Le choix de cette stratégie par les parties en conflit démontre l'atteinte de niveaux intermédiaires par rapport aux degrés de confiance et d'assurance des belligérants en ce qui a trait à la résolution possible du conflit. De plus, le compromis permet d'augmenter le niveau de coopération des parties face à la recherche de solutions potentielles (Rahim, 1983; Thomas et Killman, 1978)

1.1.1.5 La collaboration

La cinquième et dernière stratégie décrite par le modèle de Thomas consiste à mettre de l'avant une démarche de collaboration. Cette approche est souvent celle qui permet d'obtenir la satisfaction la plus optimale possible de ses intérêts tout en s'assurant que la partie adverse obtienne également une satisfaction optimum

(Rahim, 1983). Pour ce faire, les deux parties doivent travailler conjointement pour trouver la solution idéale. Cette approche permet donc d'obtenir une résolution de conflit de type gagnant-gagnant (Poitras *et al.*, dans Bourhis et Chênevert, 2009).

1.1.2 Modèle d'Ury, Brett et Golberg (1988)

Ce deuxième modèle, développé par Ury, Brett et Goldberg (1988), permet de découper les stratégies de résolution de conflits selon trois approches : l'approche basée sur le pouvoir, celle basée sur les droits et finalement celle basée sur les intérêts. Les prochains paragraphes seront dédiés à la présentation et à l'analyse de chacune de ces trois stratégies.

De manière à mettre ces trois approches en relation et à pouvoir les comparer entre elles, les auteurs ont utilisé quatre critères d'analyse : les coûts de transaction associés à l'approche choisie, la satisfaction des parties par rapport à la solution choisie, l'impact de la solution sur la relation entre les acteurs et le degré de récurrence du conflit initial une fois la solution finale déterminée (Poitras et Ladouceur, 2004).

[1.1.2.1 L'approche basée sur le pouvoir](#)

La première approche décrite par Ury *et al.* (1988) est celle reposant sur le pouvoir dévolu à chacun des belligérants. À cet effet, ces auteurs définissent le pouvoir comme « *[the] ability to coerce someone to do something he would not otherwise do* » (Ury *et al.*, 1988;7). En conséquence, le règlement du différend repose ici entièrement sur la volonté de la partie ayant le plus de pouvoir à imposer une solution à l'autre partie. Quoique cette approche n'entraîne généralement que très peu de coûts de transaction, cette logique sous-tend qu'à l'issue du conflit, il y aura nécessairement présence d'un gagnant et d'un perdant. De plus, l'imposition de la solution de l'une des parties sur l'autre risque fort de créer de nombreuses frustrations et conduit parfois à l'utilisation de mécanismes peu productifs tels que des confrontations, pouvant ultimement avoir des conséquences sur les performances individuelles et organisationnelles (Rahim, 1983; Thomas, 1992 ;Ury *et al.*, 1988). Ce faisant, il n'est pas étonnant de constater que cette approche comporte plusieurs risques, dont le potentiel accru de résurgence du conflit sous une forme ou une autre en raison de l'insatisfaction de la partie perdante (Ury *et al.*, 1988; Poitras et Ladouceur, 2004).

1.1.2.2 L'approche basée sur les droits

Cette seconde approche basée sur les droits repose majoritairement sur l'importance dévolue au respect des règlements et des lois régissant le milieu de travail des belligérants. Suivant ce raisonnement, la transgression d'une ou de plusieurs de ces règles engendrerait inévitablement des conséquences que se doit de subir la partie fautive (Poitras et Ladouceur, 2004). Le pouvoir de résolution d'un conflit, selon cette stratégie, découlerait donc des droits sur lesquels les deux parties en conflit assoient leurs positions. Ury *et al.* (1988) mentionnent toutefois que « *rights are rarely clear. There are often different - and sometimes contradictory - standards that apply.* » La logique de cette approche implique donc qu'il est souvent difficile pour les seules parties en conflit de déterminer en faveur de qui la balance devrait pencher et donc, qui a ultimement raison dans une situation conflictuelle donnée. La principale faiblesse de cette approche réside dans le fait qu'elle requiert souvent l'aide d'une tierce partie pour arriver à dénouer l'impasse et ainsi établir qui a raison. Cette stratégie risque donc d'être sensiblement plus dispendieuse que la précédente. De plus, la satisfaction des parties avec la solution est intrinsèquement liée à la décision et avantage habituellement l'un des protagonistes aux dépens de l'autre, ce qui risque d'engendrer un haut potentiel de résurgence du conflit (Ury *et al.* 1988)

1.1.2.3 L'approche basée sur les intérêts

La troisième approche décrite par Ury *et al.* est quant à elle basée sur la conciliation des intérêts des acteurs en conflit. À ce sujet, les auteurs définissent les intérêts comme ceci « *interests are needs, desires, concerns, fears - the things one cares about or wants.* » (Ury *et al.*, 1988). Selon cette approche, ce sont justement les intérêts des acteurs qui façonneront par la suite leurs positions lors d'une négociation.

Cette approche aussi appelée approche par résolution de problèmes (Ury *et al.* 1988) implique que les deux parties sont activement engagées dans la recherche de solution. Cette méthode rend plus facile le dénouement des différends puisqu'elle encourage la recherche de solutions créatives et intégratives permettant ainsi d'assurer pour tous les acteurs une finalité satisfaisant leurs intérêts respectifs (Poitras et Ladouceur, 2004). Toutefois, les auteurs mentionnent également le rôle de premier plan que peuvent jouer les émotions dans le processus de résolution,

celles-ci risquant d'embrouiller les positions initiales des belligérants et de limiter la compréhension des intérêts sous-jacents à ces positions. Ainsi, avant de pouvoir en arriver à une résolution efficace, il peut être nécessaire de traiter les émotions intenses pour ensuite pouvoir attaquer le vrai problème de front.

1.1.3 L'approche recommandée pour dénouer les conflits organisationnels

Afin d'assurer une résolution optimale lors d'un conflit, un gestionnaire devrait s'assurer de remplir trois objectifs importants. Premièrement, ce dernier doit tenter de résoudre le conflit **le plus rapidement possible**. Deuxièmement, le gestionnaire doit s'assurer que les parties sont **satisfaites** de l'entente et qu'elles conservent un **niveau de motivation élevé**. Troisièmement, le gestionnaire devrait veiller à ce que les parties puissent **rétablir une relation saine** de façon à ce que le climat de travail redevienne harmonieux et que d'autres conflits n'apparaissent pas sous d'autres formes (Poitras *et al.*, 2009). Ainsi, comme l'ont démontré les recherches menées par DeChurch, Hamilton et Hass (1997) : « ce n'est pas le conflit en tant que tel qui détermine les conséquences, mais plutôt la manière dont il est géré. » (Poitras *et al.*, dans Bourhis et Chênevert, 2009; 439). Ce qui implique qu'un conflit géré de manière inadéquate risque d'engendrer des conséquences désastreuses alors qu'un conflit géré de manière appropriée permettra à la fois de limiter les désagréments possibles, mais également d'en maximiser les retombées organisationnelles positives.

En considérant les informations mentionnées précédemment de même que l'ensemble des objectifs mentionnés ci-dessus, il semble qu'une approche de type collaborative visant la satisfaction des intérêts des deux parties en conflit soit la stratégie de résolution de conflits à prioriser. Cette conclusion est également soutenue par une multitude de recherches empiriques qui soulignent que les nombreux avantages de l'approche collaborative font de cette stratégie un idéal à atteindre en gestion de conflit (Cosier and Ruble, 1981; Friedman, Tidd, Curall and Tsai, 2000; Ma, 2007; Park and Park, 2008; Passos et Caetano 2005; Pruitt and Rubin, 1986; Rahim and Bonoma, 1979 dans Lewicki *et al.*, 1992).

La collaboration permet en effet, dans la majorité des cas, de mettre en place des solutions intégratives ayant la capacité de réconcilier les intérêts des deux parties (Pruitt, 2004). L'application de ce type de solution s'avère très avantageuse pour les

parties et pour les organisations, et ce, pour trois raisons. Premièrement, il apparaît que l'utilisation de la stratégie collaborative entraîne une meilleure perception de justice face à la démarche de résolution, ce qui assure une meilleure acceptation de la solution trouvée (Karambayya et Brett, 1999). Deuxièmement, étant donné que la réconciliation des intérêts permet de tenir compte précisément des besoins principaux des parties, les acteurs déploieront plus d'énergie à en assurer le fonctionnement. Ainsi, la solution déterminée a de plus grandes chances d'arriver à perdurer et, ainsi, de limiter les possibilités de résurgence. Troisièmement, l'utilisation de l'approche collaborative menant à l'adoption d'une solution intégrative a tendance à renforcer la relation entre les protagonistes. Dans certains cas, il apparaît même que la découverte de solutions intégratives permettrait de dissiper complètement les divergences d'intérêts et d'opinions entre les acteurs. (Pruitt, 2004).

1.1.3.1 Lacune de la stratégie collaborative

Toutefois, malgré le grand potentiel de résolution de l'approche dite collaborative, il est intéressant de constater que les résultats des études mentionnées ne permettent pas d'identifier ni de quantifier de façon empirique les compétences qu'un gestionnaire se doit de posséder ou de déployer afin de gérer un conflit selon une stratégie visant la réconciliation des intérêts. Cette absence de modèles identifiant les compétences sous-jacentes à une approche collaborative implique qu'il est présentement impossible de mesurer l'étendue des aptitudes des gestionnaires utilisant cette stratégie de résolution. Cette incapacité à mesurer ces compétences implique également qu'il est difficile de former les gestionnaires qui souhaiteraient utiliser la stratégie de réconciliation des intérêts pour dénouer une impasse entre employés. Ainsi, pour le moment, il serait possible pour un gestionnaire d'affirmer qu'il utilise un style de résolution de type collaboratif, alors qu'il n'est que très peu conscient des habiletés nécessaires à la mise en place efficace d'une telle stratégie. Cette lacune risque fort de teinter l'efficacité de même que l'efficience de l'intervention désirée (Le Louarn, 2008).

Comme il n'existe pas, à notre connaissance, de modèle de compétences dans la littérature empirique, il apparaît maintenant nécessaire d'étudier plus en profondeur ce que propose la littérature pratique de résolution de conflits. À cet effet, les écrits pratiques mentionnent qu'il existe plusieurs rôles pouvant être adoptés par le

gestionnaire afin d'opérationnaliser concrètement une stratégie de gestion de conflits, et plus particulièrement, une stratégie de réconciliation des intérêts.

1.1.4 Les rôles du gestionnaire

Une tierce partie peut intervenir dans un conflit de différentes façons. De nombreuses stratégies peuvent être envisagées par un gestionnaire avide de dénouer un conflit. La littérature pratique relève, de façon générale, six stratégies prédominantes (Goldman *et al.*, 2008). Une tierce partie peut ainsi jouer le rôle de facilitateur, de médiateur, d'arbitre, d'inquisiteur, de motivateur ou un rôle d'évitement. À travers certains travaux de Lewicki *et al.*, (2011) il est possible de classer ces stratégies selon deux catégories : les stratégies distributives et les stratégies intégratives.

1.1.4.1 Les stratégies distributives

Les méthodes de négociation distributive sont employées pour les situations dans lesquelles la problématique entourant le conflit implique des ressources fixes devant être partagées entre les parties en conflit. Dans ce genre de situation, Barry et Friedman (1998) mentionnent que plus une partie se fait allouer des ressources, plus elle gagne et plus son adversaire perd. Ils ajoutent que : « *in the purely distributive case, the interests of the parties are negatively correlated, with an increase in the utility of one party's outcome associated with a correspondent decrease in the utility of the other party's outcome* » (Barry et Friedman, 1998;346). De ce fait, pour arriver à leurs fins, les parties peuvent être tentées d'utiliser des comportements de confrontation, de compétition, de persuasion et même de menace (Barry et Friedman, 1998; Lewicki *et al.*, 2011). Forcément, lorsque l'intervenant sera amené à trancher, il y aura une partie gagnante et une perdante, ce qui augmente les risques de récurrence du conflit par la partie se sentant lésée par la décision. Ce type d'approche limite également les possibilités de réconciliation entre les parties (Beersma et De Dreu, 2002; Lewicki *et al.*, 2011). Parmi les approches dites distributives se trouvent les stratégies d'arbitrage, d'inquisition et même d'évitement, en raison de leur faible pouvoir de réconciliation. En raison des conséquences négatives associées aux stratégies distributives et en considérant l'objectif primaire de notre mémoire, nous ne nous attarderons pas davantage à ce type d'approches.

Or, tel que l'affirment Beersma et De Dreu (2002), les situations de négociation ont souvent le potentiel d'être réglées de manière intégrative. De cette manière, toutes les parties en ressortent plus gagnantes que perdantes, ou du moins, les pertes encourues n'équivalent pas les gains effectués.

1.1.4.2 Les stratégies intégratives

Contrairement aux stratégies distributives qui se centrent autour des positions des protagonistes, les approches intégratives focalisent sur les intérêts des parties et sur les réels besoins sous-jacents aux positions. À ce sujet, Beersma et De Dreu (2002; 228) définissent l'approche intégrative comme une stratégie « *in which all group members' interests are realized to the maximum extent [...] they produce satisfaction and strengthen relationships [...] decrease the possibility that future conflicts will arise, and benefit [...] the overall organization* ». Cette observation fut également confirmée par De Dreu, Weingart et Kwon, 2000, Jehn et Mannix, 2001 et Rubin, Pruitt et Kim, 2004. En se concentrant sur les points communs et en tentant de rallier les intérêts des protagonistes autour d'un résultat satisfaisant, les approches intégratives permettent aux protagonistes d'avoir accès à un éventail de solutions beaucoup plus optimales (Barry et Friedman, 1998;348). Pour toutes ces raisons, nous nous concentrerons sur ce type de stratégie pour réaliser les objectifs de notre étude.

Les trois rôles que peuvent adopter la tierce partie souhaitant dénouer un conflit de manière intégrative lors d'une intervention sont : le facilitateur, le motivateur et le médiateur. Le tableau suivant présente ces trois approches intégratives ainsi que leurs avantages et inconvénients.

Tableau 1
Rôles possibles de l'intervenant lorsqu'une stratégie intégrative est utilisée

RÔLE POUR L'INTERVENANT	DÉFINITION	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
FACILITATEUR	« <i>Facilitation involves the use of techniques to improve the flow of information in a meeting between parties in a dispute.</i> » (Master et Albright, 2002;124)	<ul style="list-style-type: none"> • Favorise le dialogue constructif • Favorise une approche basée sur les intérêts • Approche gagnant-gagnant 	<ul style="list-style-type: none"> • L'intervenant n'exerce en soi aucun véritable contrôle sur le processus de résolution ainsi que sur la solution finale
MOTIVATEUR	« <i>This role is characterized by an initial 'feeling out' of the parties to determine the source of their dispute, and then a mandate from the third party that strong punishment will be forthcoming if the parties don't solve the problem themselves</i> » (Lewicki et Sheppard, 1985;51)	<ul style="list-style-type: none"> • Les protagonistes conservent le contrôle absolu sur le processus et la décision finale 	<ul style="list-style-type: none"> • Approche pouvant ultimement encourager la coercition de la part de la tierce partie afin de forcer la résolution d'un conflit • Les parties peuvent se sentir bousculées
MÉDIATEUR	« <i>Mediation is a extension or elaboration of the negociation process that involves the intervention of an acceptable third party who has limited authoritative decision-making power. This person assists the principal parties to voluntarily reach a mutually acceptable settlement of the issue in dispute</i> » (Moore, 2003;8)	<ul style="list-style-type: none"> • Favorise le dialogue constructif • Guide les parties vers l'exploration de solution (médiation) • Favorise une approche basée sur les intérêts • Approche gagnant-gagnant 	<ul style="list-style-type: none"> • Moins propice lorsque le conflit doit se régler rapidement • À éviter lorsque l'entreprise souhaite créer un précédent

En considérant les informations mentionnées précédemment, de même que l'importance que nous avons accordée et que les études accordent à l'approche basée sur la collaboration et la réconciliation des intérêts, il semble difficile, voire même impossible, de considérer la motivation comme approche puisqu'elle laisse aux parties le contrôle total pour dénouer le conflit et qu'elle peut ultimement favoriser la coercition de la part de la tierce partie souhaitant dénouer l'impasse. Seulement deux approches peuvent donc être considérées et le prochain paragraphe s'attardera à les explorer plus adéquatement.

1.1.4.3 L'approche de médiation

Afin de pouvoir résoudre les conflits de la manière la plus efficace possible, deux tactiques parmi les six suggérées restent viables, soit la médiation et la facilitation. Un gestionnaire souhaitant adopter l'un ou l'autre de ces rôles doit être capable de mettre en place les conditions nécessaires à l'élaboration d'un dialogue constructif,

reposant sur les intérêts et les besoins des protagonistes (Lewicki et Sheppard, 1985; De Kovachich, Clavier, Renaud et Esposito, 1997). Par contre, tel que l'illustre le tableau précédent, une caractéristique principale dissocie ces deux tactiques de résolution. Le médiateur, contrairement au facilitateur a, dès le départ, le contrôle du processus de la résolution de conflit tandis que les parties contrôlent le contenu et le résultat. De ce fait, le rôle de facilitateur est souvent vu par les experts comme moins complexe et il est plus particulièrement utilisé dans des situations où les protagonistes sont en mesure de régler le conflit par eux-mêmes. Autrement dit, le différend ne nécessite pas obligatoirement une intervention externe en profondeur, spécialement lorsque l'on considère le fait que la relation entre les parties est plutôt bonne et que la confiance est encore présente. Certes, le facilitateur occupera une place importante dans le rapprochement des parties afin de les amener à communiquer de façon constructive. Toutefois, nous croyons qu'il s'avère sensiblement plus avantageux pour l'intervenant d'avoir la possibilité de jouer un rôle plus complexe et complet dans le dénouement d'une situation conflictuelle. Le rôle de médiateur offre cette chance au gestionnaire puisque la tierce partie est habituellement appelée à intervenir lorsque la situation est entrée dans un processus d'escalade (Pruitt et Rubin, 1986). De plus, comme certains lecteurs l'ont peut-être déjà remarqué, les habiletés du facilitateur sont incluses dans celles du médiateur.

Pour les raisons qui viennent d'être mentionnées ainsi qu'en raison des objectifs soutenant notre étude, notre recherche se centrera autour **du rôle de médiateur**.

1.1.5 Lacune des écrits pratiques

Tel que nous le précisons au début de cette section, si l'on ne peut nier l'existence du conflit dans les organisations, il apparaît maintenant plus clairement que « le problème auquel sont confrontées nombre d'organisations concerne généralement la résolution de ces conflits » (Poitras et Ladouceur, 2004; 7). À cet effet, il existe de nombreux écrits pratiques dans la littérature de médiation permettant de comprendre le rôle central de l'intervenant dans un processus de gestion de conflit. Toutefois, il apparaît clair que la plupart des modèles de médiation existant actuellement afin de gérer le conflit sont essentiellement prescriptifs (Pelletier, 2010). Ainsi, bien que la littérature pratique, contrairement à la littérature scientifique, traite davantage des habiletés de médiation managériales, l'importance des habiletés proposées n'a

jamais fait l'objet d'une validation empirique. En ce sens, notre recherche s'attarde à élaborer et à valider un premier modèle empirique testant les habiletés des gestionnaires cherchant à adopter une approche de médiation pour gérer les différents organisationnels.

À la lumière des informations présentées dans les sections précédentes, il apparaît maintenant pertinent d'approfondir plus en détail la nature et le but de la présente recherche.

1.2 But du mémoire

« Pour développer ses compétences en matière de gestion des conflits, il faut à la fois des idées, des modèles et des expériences » (Cormier, 2008; 2). Ainsi, la présente étude cherchera à proposer un modèle de mesure et d'analyse sur lequel les organisations pourront se baser en vue de mesurer et de rehausser le niveau de compétence des gestionnaires en gestion des conflits.

Le but premier de cette étude sera donc de **développer un instrument** permettant de mesurer les compétences des gestionnaires utilisant une approche de médiation pour gérer les conflits entre employés. À cet effet, une première recherche de type qualitative a récemment été menée sur le sujet au cours des dernières années (Pelletier, 2010). Cette recherche a permis de mettre en lumière les différentes habiletés (savoir-faire) répertoriées dans la littérature pratique de gestion de conflits qu'un gestionnaire devrait posséder, selon le point de vue des employés, dans le but de résoudre un conflit grâce à la médiation. Essentiellement, cette première étude a permis de confronter la perception des employés avec les écrits pratiques grâce à une série d'entrevues avec des employés ayant vécu, au cours des douze derniers mois, un conflit dans lequel leur gestionnaire était intervenu (Pelletier, 2010).

Notre recherche propose d'aller encore plus loin. Dans un premier temps, nous chercherons à mettre en relief l'intégralité des compétences managériales nécessaires, c'est-à-dire l'ensemble des habiletés, des connaissances et des attitudes nécessaires à un gestionnaire pour mener à bien une démarche de médiation. Nous nous efforcerons par la suite de bâtir, en nous basant sur la littérature en gestion de conflit ainsi que sur les apports de la recherche de Pelletier, un instrument de mesure fiable et valide permettant de mesurer le niveau de compétence en gestion de conflit des gestionnaires en entreprise.

1.3 Question de recherche

À la lumière des informations présentées dans les dernières sections, il est maintenant possible d'explicitement clairement aux lecteurs la question de recherche sous-tendant ce mémoire.

« Comment mesurer la compétence des gestionnaires lorsqu'ils interviennent comme médiateur pour désamorcer un conflit? »

1.4 Les approches de gestion des compétences

Tel que mentionné lors de l'introduction, les gestionnaires sont souvent appelés à jouer un rôle de tierce partie impartiale lors de conflits entre employés (Blackard et Gibson, 2002). Plusieurs recherches ont d'ailleurs permis de démontrer que ceux-ci passeraient environ 20 % de leur temps à tenter de dénouer des situations conflictuelles (Thomas, 1992). De ce fait, la capacité pour un gestionnaire à être en mesure de dénouer efficacement les conflits constitue aujourd'hui une habileté de gestion des plus importantes (Pettersen, 2006 dans Tremblay, 2008; Maltais et Mazouz, 2004, dans Bouteiller et Morin, 2009; Morin et Aubé, 2007).

Tel qu'avancé dans la section précédente, malgré une littérature de gestion des conflits riche et encore fleurissante, il semble exister un manque au niveau des études empiriques s'attardant à déterminer les compétences nécessaires à un gestionnaire souhaitant assurer un dénouement optimal aux conflits organisationnels (Pelletier, 2010). Avant de pouvoir se consacrer entièrement à cette tâche, il est approprié de s'attarder sur la notion de compétences ainsi qu'à quelques modèles existants qui nous seront utiles dans notre quête. De cette manière, il nous sera possible d'ancrer notre démarche dans une perspective plus large de développement des compétences.

1.4.1 Modèle de compétences tacites et explicites

C'est au début des années 1980 que la théorie de la valeur créatrice des ressources (*resources-based theory*) commence à prendre une place importante dans les littératures organisationnelles et scientifiques (Nonaka et Von Krogh, 2009). Cette théorie s'affaire à démontrer l'importante place des compétences détenues par les employés dans la création et le maintien d'avantages concurrentiels durables pour les organisations (Barney, 1991; Reed and DeFillippi, 1990; Conner et Prahalad, 1996 dans Nonaka et von Krogh, 2009). L'une des dimensions associées à ce

processus de création d'avantages concurrentiels à travers les compétences des travailleurs renvoie à la distinction faite par Polanyi (1966, dans Nonaka *et al.*, 1994) qui différencie les compétences en deux types : les compétences tacites et les compétences explicites. Cette distinction fut plus tard reprise par Winter qui écrivit un livre argumentant que les connaissances dites « tacites » représentaient une opportunité de développement d'avantages concurrentiels (Winter, 1987 dans Nonaka et von Krogh, 2009). Ce livre servit de point d'ancrage et de stimulateur dans le développement d'une littérature sur les compétences organisationnelles (Kogut et Zander, 1992; Nonaka, 1994, 2009). Cet ouvrage fut également l'un des précurseurs en ce qui a trait à la conceptualisation d'un nouveau modèle d'analyse dans le domaine de la gestion des compétences : le modèle des compétences tacites et explicites (Nonaka et von Krogh, 2009).

Ce premier modèle nous servira de point de départ afin de définir un cadre théorique nous permettant de construire une conceptualisation et une échelle de mesure des compétences en gestion des conflits. De manière à bien cerner l'essentiel de ce modèle, il apparaît nécessaire de définir ce que sont les compétences tacites et les compétences explicites.

1.4.1.1 Les compétences tacites

« Knowledge tied to senses, tactile experiences, movement, skills, intuition, unarticulated mental models or implicit rule of thumb is "tacit". Tacit knowledge is rooted in action, procedures, routines, commitment, ideas, values, and emotions. » (Nonaka *et al.*, 1996, 2009;636). Telles qu'elles sont illustrées par le tableau 2, les connaissances tacites peuvent se subdiviser en deux catégories soit : les savoirs expérimentaux et les savoirs routiniers. Plus concrètement, les connaissances tacites sont composées, d'une part, d'un volet cognitif, constitué de modèles mentaux formés par chaque individu en ce qui concerne ses idées sur le monde et, d'autre part, d'un volet technique, soit le savoir-faire concret, des habiletés s'appliquant dans des contextes spécifiques (Bouteiller et Morin, 2009). Ce faisant, il est possible d'avancer que les connaissances tacites sont influencées par des aspects techniques et cognitifs uniques à chaque individu, ce qui les rend difficiles à formaliser et à transmettre (Nonaka *et al.*, 1994).

1.4.1.2 Les compétences explicites

Les compétences explicites sont quant à elles des connaissances qui sont transmissibles dans un langage plus formel, c'est-à-dire qu'elles sont accessibles et bien articulées; elles sont stockées sous forme verbale, visuelle, physique ou encore textuelle (Leonard dans Ichijo et Nonaka, 2007). Par exemple, Bouteiller et Morin (2009) soulignent que les connaissances explicites peuvent être acquises en consultant les ouvrages disponibles dans les bibliothèques, les archives et les bases de données. De ce fait : « *explicit knowledge has a universal character, supporting the capacity to act across contexts.* » (Nonaka et von Krogh, 2009;636) Tel qu'illustrées ci-dessous, les connaissances explicites peuvent, elles aussi, être subdivisées en deux catégories soit : les savoirs conceptuels et les savoirs systémiques. Les savoirs conceptuels sont les connaissances explicites tangibles articulées par les images, les symboles et le langage entourant les individus au quotidien (Nonaka et Teece, 2001). Les savoirs systémiques quant à eux : « *consist of systematized and packaged explicit knowledge, such as explicitly stated technologies, product specifications, manuals and documented and packaged information* » (Nonaka et Teece, 2001;30). Il s'agit sans doute du plus visible des savoirs entourant les individus. Grâce à leur forme dite compacte, ce type de savoir peut aisément être transféré d'une personne à une autre (Nonaka et Teece, 2001). Le tableau suivant résume l'essentiel des catégories de connaissances tacites et explicites

Tableau 2
Catégories de connaissances tacites et explicites**

Experimental Knowledge assets	Conceptual knowledge assets
<p><i>Tacit knowledge shared through common experiences</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Skills and know-how of individuals • Care, love trust and security <p>Energy, passion, and tension</p>	<p><i>Explicit knowledge articulated through images, symbols and language</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Product concept • Design <p>Brand equity</p>
Routine knowledge assets	Systemic knowledge assets
<p><i>Tacit knowledge routinized and embedded in actions and practices</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Know-how in daily operations • Organizational routines <p>Organizational culture</p>	<p><i>Systemized packaged explicit knowledge</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Documents, specifications, manuals • Database <p>Patents and licences</p>

**Tiré de Nonaka et Teece, 2001

1.4.1.3 Le continuum entre compétences tacites et explicites

Selon Leonard (dans Ichijo et Nonaka, 2007), les compétences sont toujours composées d'une dimension tacite (i.e. aspects inarticulés imbriqués dans l'esprit de chaque individu) ne pouvant être complètement transférée lors de situations pratiques. C'est donc le concept de conversion des compétences qui permet d'expliquer l'interaction continue entre les compétences tacites et explicites. À cet effet, Nonaka et von Krogh (2009) mentionnent que la conversion des compétences tacites en compétences explicites, et donc transmissibles, est accessible à travers la prise de conscience du sujet (Nonaka et von Krogh, 2009).

1.4.1.4 La lacune de cette approche

Quoique cette première conceptualisation permette de bien assimiler la différence théorique existant entre ces deux types de compétences, une lacune majeure reliée à ce modèle est à considérer pour l'avancement de notre étude. En effet, le but premier de notre étude consiste à dresser un portrait explicite des compétences nécessaires au gestionnaire souhaitant utiliser une approche de médiation en gestion des conflits. Or, tel qu'avancé par Klarsfeld, (dans Bouteiller et Morin, 2009) il semble que ce modèle conceptuel ne nous apporte que très peu de précisions en ce qui a trait à l'identification de catégories de compétences spécifiques. Également, force est de constater que ce premier modèle ne permet ni de délimiter un bassin exhaustif de compétences explicites, ni de les évaluer ou de les mesurer (Nonaka et Teece, 2001). Le second but de notre recherche étant d'arriver à dresser un portrait empirique, mesurable et valide des compétences répertoriées dans la littérature pratique, ce premier modèle proposé par Nonaka semble maintenant incomplet pour notre étude. Il s'avère donc approprié de poursuivre notre quête d'identification d'un modèle permettant d'identifier et de mesurer les compétences en gestion des conflits.

1.4.2 L'approche rationaliste

De nos jours, l'approche dominante dans la littérature de gestion en ce qui a trait à l'identification de compétences managériales consiste à se questionner quant aux tâches que doit effectuer un individu dans son environnement de travail (Armstrong, 1991; Cascio, 1995; Ferris, Rowland et Buckley, 1990; Gael, 1988; dans Sandberg, 2000). Tel que défini par McFarlane (2006) : « *the traditional rationalist conception of knowledge [...] is a linear process, whereby unstructured data are converted to*

structures information, before being added to a stock of knowledge that can inform wiser beliefs or judgements » (Nonaka Toyama et Konno, 2000; Amin et Cohendet, 2004; 18 dans McFarlane, 2006). Selon cette logique, l'utilisation de cette approche nous permettra d'identifier des catégories de compétences encore peu structurées (compétences tacites) et de les rendre plus structurées et donc explicites.

Trois méthodes peuvent être identifiées dans la littérature rationaliste lorsque vient le moment de déterminer des catégories de compétences plus spécifiques soit : l'approche centrée sur le travailleur (Veres *et al.*, 1990), l'approche centrée sur le travail (Fine, 1988; Flanagan, 1954 dans Sandberg, 2000) ou la méthode hybride (multi-méthode) (Veres *et al.*, 1990), qui se veut un croisement des deux premières méthodes. Ces trois approches ont toutefois une prémisse de base commune, c'est-à-dire qu'elles dissocient les compétences en deux sous-groupes soit : les KSA (knowledge, skills and abilities) et les autres caractéristiques, comme les attitudes et les traits de personnalité (McFarlane, 2006; Raven, 1984; Sandberg, 2000; Veres *et al.*, 1990). Ainsi, avant d'explorer plus attentivement chacune des trois approches rationalistes, il semble nécessaire de définir plus précisément chacun des deux sous-groupes d'attributs identifiés (voir figure 2). Les prochains paragraphes de notre revue de littérature se concentreront donc à définir plus exhaustivement ces deux variables.

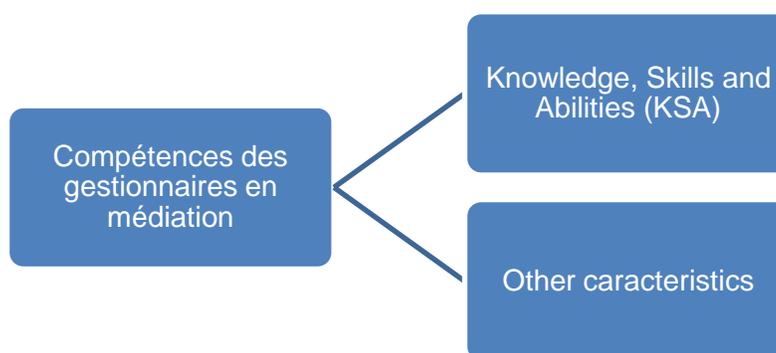


Figure 2. Modèle rationaliste

[1.4.2.1 Knowledge, Skills and Abilities \(KSA\)](#)

[1.4.2.1.1 Les connaissances \(Knowledge\)](#)

De manière générale, les connaissances peuvent être définies comme : « [un] ensemble de l'information acquise grâce à l'activité mentale » (Bourhis et Chênevert,

2009; 142). Ainsi, il s'agit de compétences principalement théoriques. Le Boterf (1994) poursuit la réflexion sur ce concept et dissocie le terme savoir selon trois axes : les savoirs théoriques, les savoirs procéduraux et les savoirs d'environnement. **Les savoirs théoriques** visent la compréhension de : « phénomène, [d'] objet, [de] situation, [d'] organisation, [de] processus ». Il s'agit d'un « savoir que » plutôt que « d'un savoir comment ». Ce type de savoir regroupe l'ensemble des concepts, des schémas assimilateurs, des connaissances disciplinaires et des connaissances organisationnelles (Le Boterf, 1994). **Les savoirs procéduraux** quant à eux : « visent à prescrire « comment il faut faire », « comment s'y prendre pour ». Ces savoirs décrivent des procédures, des méthodes, des modes opératoires » (Le Boterf, 1994;85). Pour ce qui est des **savoirs d'environnement**, ils désignent : « l'ensemble des savoirs concernant le contexte dans lequel le professionnel intervient. » (Le Boterf, 2002;119)

1.4.2.1.2 Les habiletés, les capacités et les savoir-faire (Skills et Ability)

Selon Bourhis et Chênevert (2009), une habileté représente des : « compétences pratiques résultant de la mise en application d'un savoir dans l'exercice de l'activité professionnelle ». Les habiletés peuvent être manuelles, intellectuelles, ou relationnelles. Plus spécifiquement les habiletés peuvent être vues comme : « des capacités particulières utilisées dans des situations dites spécialisées ou liées à l'utilisation de ressources spécialisées » (Sanchez, Heene et Thomas, 1996, 2010). Une habileté représente donc un savoir-faire permettant au gestionnaire de passer à l'action et de mettre en pratique ses connaissances afin de dénouer le conflit. Le Boterf (2002) pousse cette notion de savoir-faire et la dissocie en trois catégories soit : les savoir-faire formalisés, les savoir-faire empiriques et les savoir-faire cognitifs.

Les savoir-faire formalisés sont constitués de démarches, de méthodes et d'instruments dont le professionnel maîtrise l'application pratique (Le Boterf, 2002; 123). Il existe une certaine ressemblance avec la notion de savoirs procéduraux décrite précédemment, toutefois, il s'agit ici de savoir-faire procéduraux dans le sens où il ne s'agit pas ici de « savoir décrire » mais bien de maîtriser la mise en œuvre. **Les savoir-faire empiriques** font quant à eux référence aux diverses leçons que le gestionnaire se doit de tirer de son expérience pratique. Il s'agit d'un savoir-faire expérientiel qui réfère à la formalisation et à la conversion des connaissances tacites du gestionnaire en savoirs plus explicites (Le Boterf, 2002). Finalement, **les savoir-faire dits cognitifs** :

« correspondent à des opérations intellectuelles nécessaires à la formation, à l'analyse et à la résolution de problèmes, à la conception et à la réalisation de projets, à la création ou à l'invention ».

1.4.2.2 Other Characteristics

Selon la majorité des auteurs utilisant l'approche rationaliste afin d'identifier les compétences spécifiques à un poste ou à un individu, la dimension « *other characteristics* » est composée de deux aspects : les attitudes et les traits de personnalité (Raven, 1984; McFarlane, 2006; Nonaka *et al.*, 2000; Sandberg, 2000; Veres *et al.*, 1990 dans Ferris et Buckley, 1996). C'est donc autour de ces deux aspects que nous concentrerons notre description de cette dimension des compétences.

1.4.2.2.1 Attitude

En raison de la popularité associée au terme « attitudes » de nos jours, il semble que tous et chacun aient leur propre définition (Kobolla, 1988). De façon générale, il est possible d'affirmer que les attitudes sont des : « qualités intrinsèques ou [une] conduite personnelle appropriée à l'emploi » (Bourhis et Chênevert, 2009; 142). Plus précisément, Kobolla (1988) et Allport (1968) soulignent qu'une attitude consiste en une prédisposition à l'action. Fishbein et Ajzen (1975) poursuivent en mentionnant que : « *attitudes accompany us as a readiness to interpret experience. Attitudes provide us a latent readiness, a mental posture to respond to varied, everyday situations* ». Ce concept peut aussi être perçu comme étant un ensemble de croyances ou de sentiments relativement stables à l'égard d'une personne, d'un concept, ou d'un objet (Agence de la santé publique du Canada, 2010; Bailly, Bourgeois, Gruère, Raulet-Croset et Roland-Lévy, 2003; Kobolla, 1988; Shrigley, Kobolla et Simpson, 1988).

Tout comme les traits de personnalité, certains auteurs ont affirmé que les attitudes ont un impact sur les variables de la cognition, de l'affect (émotions) et du comportement (Shrigley *et al.*, 1988). À ce sujet, plusieurs chercheurs ont su démontrer qu'il existe une relation de corrélation entre les concepts d'attitudes et de comportements (Kiesler, Collins et Miller, 1969; Shrigley *et al.*, 1988; Kobolla, 1988). Suivant cette logique, il serait possible, selon ces auteurs, de déduire l'attitude d'une personne par les comportements qu'elle adopte. Inversement, il serait aussi envisageable de pouvoir prévoir certains comportements par les attitudes adoptées par les parties. Cette relation

de corrélation aura un impact important dans l'élaboration de cette dimension de notre modèle conceptuel.

1.4.2.2.2 Trait de personnalité

Un trait de personnalité peut se définir comme : « *an inferred relatively enduring organismic (psychological, psychobiological) structure underlying an extended family of behavioral diapositions* » (Tellegen dans Everett Meehl, Cicchetti et Grove, 1991; 13). Dans le cas des traits de personnalité, la manifestation de ces « prédispositions » individuelles peut influencer significativement les perceptions, les attitudes et les comportements adoptés par chaque personne impliquée dans le processus de résolution de conflits (Everett *et al.*, 1991). Cette dimension recèle une importance particulière pour le gestionnaire avide de gérer les conflits organisationnels de manière optimale. En effet, celui-ci se doit, à travers les attitudes qu'il démontre et les comportements qu'il adopte, d'exploiter les effets positifs et de limiter les effets négatifs que pourraient avoir ces traits de personnalité sur le processus de résolution. En repérant et en décodant adéquatement ces traits de personnalité, le gestionnaire sera à même de comprendre plus concrètement les perceptions, les émotions et les intérêts des antagonistes. Toutefois, tel que mentionné, c'est grâce à ses attitudes et à ses comportements que le gestionnaire sera à même de capitaliser sur les effets des traits de personnalité. Les traits de personnalité mêmes de l'intervenant, quoique partie intégrante du processus de gestion de conflit sont difficilement mesurable à travers un questionnaire destiné aux employés et peuvent porter à diverse interprétations erronées. Pour cette raison, quoique les traits de personnalité soient une composante du sous-groupe « *other characteristics* », elle ne fera pas l'objet d'une analyse plus approfondie, tel que le présente la figure ci-dessous.

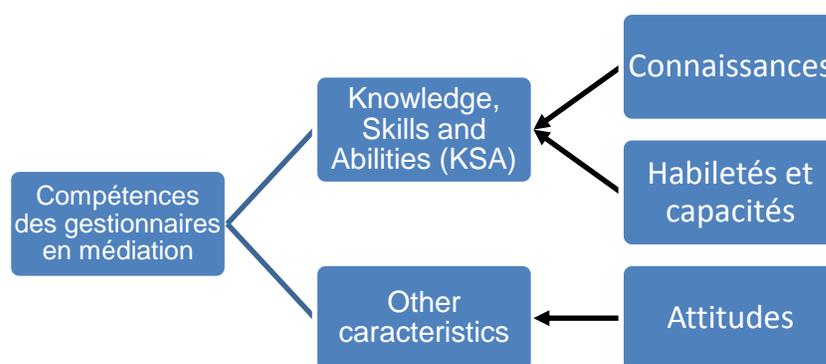


Figure 3. Modèle rationaliste décomposé

Tableau 3
Définition des concepts de connaissances, d'habiletés et
capacités et d'attitudes

COMPÉTENCES EN GESTION DE CONFLIT	DÉFINITIONS
CONNAISSANCES	<p>Il s'agit de compétences principalement théoriques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les savoirs théoriques : visent la compréhension de : « phénomène, [d'] objet, [de] situation, [d'] organisation, [de] processus ». Il s'agit d'un « savoir que » plutôt que « d'un savoir comment » • Les savoirs procéduraux : « visent à prescrire “comment il faut faire”, « comment s'y prendre pour » • Les savoirs d'environnement désignent : « l'ensemble des savoirs concernant le contexte dans lequel le professionnel intervient. »
HABILETÉS ET CAPACITÉS	<p>Les habiletés et les capacités peuvent être vues comme des savoir-faire particuliers utilisés dans des situations spécialisées</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les savoir-faire formalisés sont constitués de démarches, de méthodes et d'instruments dont le professionnel maîtrise l'application pratique • Les savoir-faire empiriques font référence aux diverses leçons que le gestionnaire se doit de tirer de son expérience pratique. Il s'agit d'un savoir-faire expérientiel. • Les savoir-faire cognitifs : « correspondent à des opérations intellectuelles nécessaires à la formation, à l'analyse et à la résolution de problèmes, à la conception et à la réalisation de projets, à la création ou à l'invention »
ATTITUDES	<ul style="list-style-type: none"> • Ce concept peut être perçu comme étant un ensemble de croyances ou de sentiments relativement stables à l'égard d'une personne d'un concept, ou d'un objet • C'est également un état mental prédisposant à agir d'une certaine manière, face à une situation particulier

Maintenant que les deux groupes de compétences ont été définis, il est temps de nous pencher sur les trois approches rationalistes identifiées préalablement afin d'en identifier les caractéristiques.

1.4.2.3 L'approche centrée sur le travailleur

Dans cette approche, les compétences sont principalement vues comme des attributs que possèdent les employés leur permettant d'être performant dans leur emploi, et ce, indépendamment du contexte dans lequel ils sont placés (Veres *et al.*, dans Ferris et Buckley, 1996). Typiquement, ces attributs sont représentés sous cinq formes : « *knowledge, skills, abilities, attitudes and personal traits* » (Chen, 2006; Hunt and Wallace, 1997; Loyd et Härtel, 2008; McFarlane, 2006; Veres *et al.*, 1990 dans Ferris et Buckley 1996). Cette méthode a longtemps été l'approche dominante dans la littérature dite rationaliste de compétences. Concrètement, le point de départ afin de délimiter des compétences selon cette approche devient le travailleur lui-même. Il s'agit d'identifier ses compétences et ses attributs personnels (KSA et other characteristics) pour ensuite délimiter le type de poste dans lequel il serait performant.

Cette approche a toutefois abondamment été critiquée en raison de son manque de précision, de sa trop grande généralité en ce qui a trait aux compétences identifiées, de même qu'en raison de son manque de considération des variables contextuelles entourant le travail des employés (McCormick, 1976 dans Ferris et Buckley, 1996). À ce sujet, deux études sont à considérer. La première est l'étude de Jacob (1989, dans Sandberg, 2000) qui tend à démontrer que les compétences ne sont pas uniquement liées aux travailleurs et que le contexte joue une part déterminante dans le développement et l'utilisation de compétences. La seconde étude, soit celle de Groysberg, Nanda et Nohria (2004) a elle aussi aidé à démontrer que lorsqu'un groupe de travailleurs occupant le même type d'emploi étaient transposés dans des contextes de travail différents, ils ne performant pas de la même manière. Ces deux recherches tendent ainsi à démontrer que certaines compétences ne sont pas nécessairement des composantes individuelles stables, mais qu'elles sont aussi liées au contexte organisationnel dans lequel l'individu est placé.

1.4.2.4 L'approche centrée sur le travail

De manière à contrer les limites évoquées précédemment, plusieurs auteurs se sont repliés sur une approche positionnant le contexte au premier plan de la démarche d'identification des compétences. Cette méthode tend à associer, voire à cimenter ensemble les compétences, le contexte et le poste de travail dans lesquels gravitent les employés au quotidien (Fine, 1988; Flanagan, 1954 dans Sandberg, 2000). À cet

effet, Klarsfeld (dans Bouteiller et Morin, 2009) souligne que : « même si les compétences sont des structures internes à la personne, elles n'existent pas dans l'absolu, et ne prennent de sens que dans un contexte déterminé : il n'y a de compétence qu'en situation ». Ainsi, la seconde approche dite rationaliste s'ancre dans le contexte de travail même de l'individu afin de pouvoir identifier des compétences (Chen, 2006; Sandberg, 2000).

Plus spécifiquement, afin de délimiter des compétences selon cette approche, il s'agit d'identifier premièrement les tâches et les activités centrales à l'accomplissement du travail pour ensuite les transformer en attributs personnels (KSA et other characteristics). De cette façon, il est possible d'obtenir une description concrète de ce que sont les compétences des employés dans une situation de travail particulière. Cela permet de contrer le manque de précision contextuelle souvent associé à l'approche centrée sur le travailleur. La grande faiblesse de cette approche réside toutefois, comme le souligne Raven (1984) dans la trop grande prise en compte du contexte du travail et le manque d'exhaustivité des attributs délimités pour accomplir les activités identifiées. Chen (2006;413) poursuit en affirmant que : « *it is questionable whether a list of work activities can be sufficient for indicating all the attributes required* ». Plusieurs auteurs mentionnent à ce sujet que quoique certaines compétences puissent effectivement être dérivées spécifiquement du contexte de travail, d'autres sont stables et dépendent uniquement de l'individu. Pour ces raisons, une troisième approche mérite d'être considérée.

[1.4.2.5 L'approche hybride](#)

Afin de contourner les limites reprochées aux deux précédentes approches, une méthode hybride combinant l'exhaustivité et l'individualisme de l'approche centrée sur le travailleur avec la précision et la prise en compte du contexte organisationnel de l'approche centrée sur le travail fut développée. L'approche hybride permet donc de combiner les forces des deux méthodes et d'en limiter leurs faiblesses respectives. À cet effet, Veres *et al.*, (dans Ferris et Buckley, 1996) mentionnent que « *the distinction between work-and worker-oriented approaches to job analysis became blurred as personal consultants and human resource managers recognized the utility of collecting both type of information* » (Veres *et al.* dans Ferris et Buckley 1996).

Pour ces raisons, notre modèle conceptuel utilisera cette approche comme point de départ afin de déterminer les compétences nécessaires à l'accomplissement d'une résolution des conflits saine. Cette approche nous permettra en effet d'inclure dans notre modèle des compétences associées tant aux individus qu'au contexte de travail, ce qui nous permettra de construire un modèle plus complet. Pour ce faire, notre cadre conceptuel, quoique majoritairement dérivé de la littérature analysant les attributs individuels, s'appuiera également sur une étude qualitative ayant évalué sur le terrain ce que devraient être les compétences des gestionnaires en gestion de conflit dans plusieurs contextes de travail. Nous avons donc dérivé notre modèle de recherche à la fois de la théorie entourant les compétences individuelles spécifiques et d'une étude permettant de remettre en contexte ces attributs individuels.

1.4.3 Unité d'analyse de notre étude

Avant de se lancer dans l'identification et la description des habiletés de médiation, il s'avère nécessaire de déterminer plus précisément quelle unité d'analyse sera optimale afin de mener à bien notre objectif de recherche. À cet effet, Yin (1994) mentionne que l'unité d'analyse correspond à la population de répondants qui sera ciblée afin de participer à une étude. L'unité d'analyse représente donc la population à laquelle on demandera ultimement de répondre au questionnaire. Dans le cadre de notre recherche, trois unités d'analyse pouvaient être considérées. Il est premièrement possible de questionner les supérieurs des gestionnaires à qui l'on s'intéresse. Ceux-ci sont en effet en mesure d'observer au quotidien les habiletés de ces gestionnaires et auraient sans doute pu se prononcer sur leurs compétences à dénouer des conflits grâce à la médiation. Cette population est toutefois relativement restreinte, ce qui pourrait avoir un impact sur notre capacité à faire des analyses statistiques valides. La seconde unité d'analyse qui pourrait être envisagée renvoie à la population même de gestionnaires auquel nous nous intéressons. Il serait en effet possible de questionner directement ceux-ci sur leur perception quant à leurs compétences de médiateur. Par contre, l'utilisation de cette population pourrait être problématique en raison de leur tendance à surévaluer ou encore à sous-évaluer leurs propres aptitudes et à répondre en fonction de ce qu'ils considèrent comme « socialement acceptable ». Finalement, il est possible de questionner les employés travaillant sous la supervision de ces mêmes gestionnaires. Cette population offre la possibilité d'évaluer pratiquement et

directement l'application des compétences de leur gestionnaire en situation de règlement de différend. De plus, la grande majorité des recherches en sciences sociales et en gestion des conflits sont réalisées à partir d'un bassin de répondants de ce niveau d'analyse (DeVellis, 2003; Mardsen, Wright, Rossi et Anderson, 2010).

De ce fait, si, dans le futur, nous souhaitons intégrer notre échelle de mesure à d'autres recherches, il devient primordial que l'unité d'analyse utilisée pour notre étude soit compatible avec l'unité d'analyse utilisée par ces autres recherches. Étant donné que les unités d'analyse des employés sont les plus populaires dans les recherches en sciences sociales, il semble congruent que notre unité d'analyse pour cette étude soit également constituée d'employés. Pour ces raisons, tel que le présente la figure 4, nous nous concentrerons sur cette unité d'analyse spécifique lors de notre collecte de données.

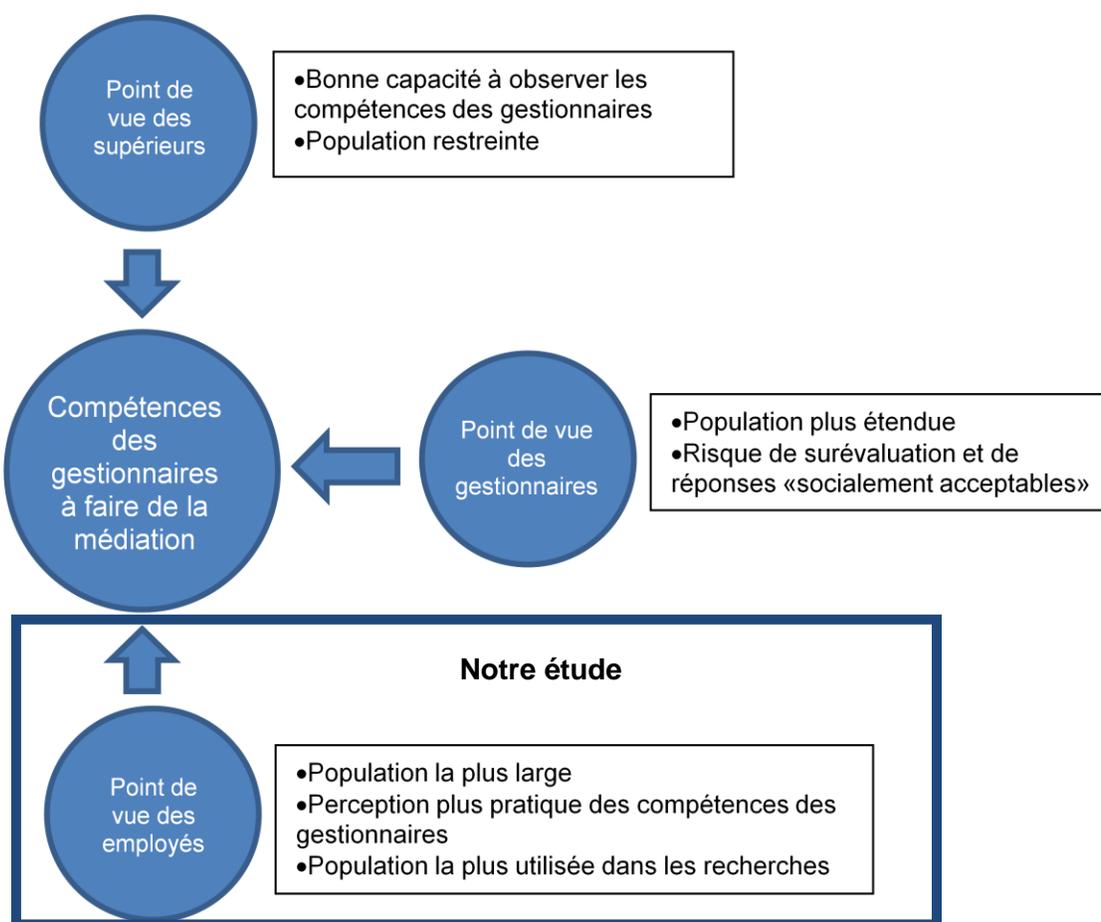


Figure 4. Unités d'analyses possibles

1.4.4 Résumé des apprentissages

Le but de notre recherche, rappelons-le, est de construire un questionnaire permettant de **mesurer empiriquement les compétences de médiation des gestionnaires en gestion de conflit** lorsque ceux-ci utilisent une stratégie de médiation basée sur la réconciliation des intérêts. Pour ce faire, il nous a premièrement fallu identifier un modèle de compétence valide et adéquat répondant aux besoins de notre quête. Suite à ce premier chapitre de notre revue de littérature, l'approche rationaliste d'identification des compétences apparaît maintenant comme étant la méthode la plus appropriée pour combler les besoins et atteindre les buts de notre étude. De manière à pouvoir conceptualiser efficacement les compétences des gestionnaires en résolution de conflit, deux étapes de définition se doivent d'être accomplies. La première était de définir clairement les concepts théoriques sous-jacents aux deux dimensions du modèle rationaliste selon lequel nous avons choisi d'effectuer notre première dissociation. Ainsi, les dimensions « *knowledge/skills/ability* » et attitude/traits de personnalité ont fait l'objet de la section précédente. En plus d'avoir permis aux lecteurs de se familiariser avec les concepts à l'étude, cette clarification des deux dimensions nous servira de base pour la prochaine étape de notre revue de littérature, soit la mise en relation de ces deux dimensions avec la littérature de gestion des conflits. Le prochain chapitre se concentrera donc à identifier et à décrire les compétences précises qui permettront aux gestionnaires de réussir une intervention de médiation en gestion des conflits.

Chapitre 2 : Définir les compétences médiation

2.1 Définir les conflits

En analysant les diverses significations attribuées au terme conflits à travers les années, il est possible de constater la récurrence de trois dimensions.

À cet effet, Pondy (1967; 298) affirme que :

*« [...] the term conflict has been used at one time or another in the literature to describe : [...] **affective states** (e.g. stress, tension, hostility, anxiety, etc.) of the individuals involved; **cognitive states** of individuals (i.e. their perception or awareness of conflictual situations); and **conflictful behavior**, ranging from passive resistance to overt aggression. »*

Les conclusions de Pondy (1967) ont fait l'objet de nombreuses recherches et furent largement confirmées par de nombreux autres auteurs (Lewicki *et al.*, 2011; Schmidt et Kochan, 1972; Deutsch's, 1973; Tjosvold, 1998; Pinkley, 1990; Kolb et Putnam, 1992; Priem et Price, 1991 dans Nair, 2008; Mayer, 2000; Jehn, 1994). Dans la même ligne de pensée que Pondy, Mayer (2000) et Barki et Hartwick (2004) présentent également des visions tridimensionnelles des conflits organisationnels permettant de visualiser concrètement ce concept. Ces derniers affirment en effet que les conflits ont tendance à être engendrés et gouvernés par trois forces simultanées et divergentes soit les forces cognitives, émotives et behaviorale. La compréhension de ces trois dimensions du conflit permet d'en comprendre la complexité et les raisons pour lesquelles la gestion des conflits représente un exercice à la fois difficile et stimulant.

Suite aux constats précédents, il nous est maintenant possible d'affirmer que :

- Les conflits sont des processus cognitifs,
- Les conflits sont des processus très émotifs pour les parties,
- Les conflits sont des comportements conflictuels.

Conséquemment, dans l'optique de gérer efficacement un conflit entre deux employés et ainsi d'assurer un règlement favorable et durable, le gestionnaire en charge se doit d'être habilité à faire face à ces trois aspects.

Tel qu'avancé précédemment, la littérature pratique de médiation constitue un bon point de départ afin de détailler les habiletés de gestion de conflit que les gestionnaires doivent posséder lors des épisodes conflictuels. À ce sujet, Poitras

(2007 dans St-Onge, 2007; 172) souligne que « pour résoudre rapidement les conflits, favoriser un climat de consensus et maintenir de bonnes relations entre les employés, il faut que le gestionnaire possède une certaine compétence en médiation. ». Ainsi, il semble approprié de mettre en relation le modèle de compétence rationaliste identifié précédemment grâce à la littérature de gestion des conflits et la littérature pratique de médiation. De cette manière, il nous sera possible de définir plus précisément notre cadre conceptuel.

De ce fait, comme l'illustre la figure ci-dessous, il semble approprié de poursuivre notre dissociation de la dimension KSA selon ces trois catégories d'habiletés.

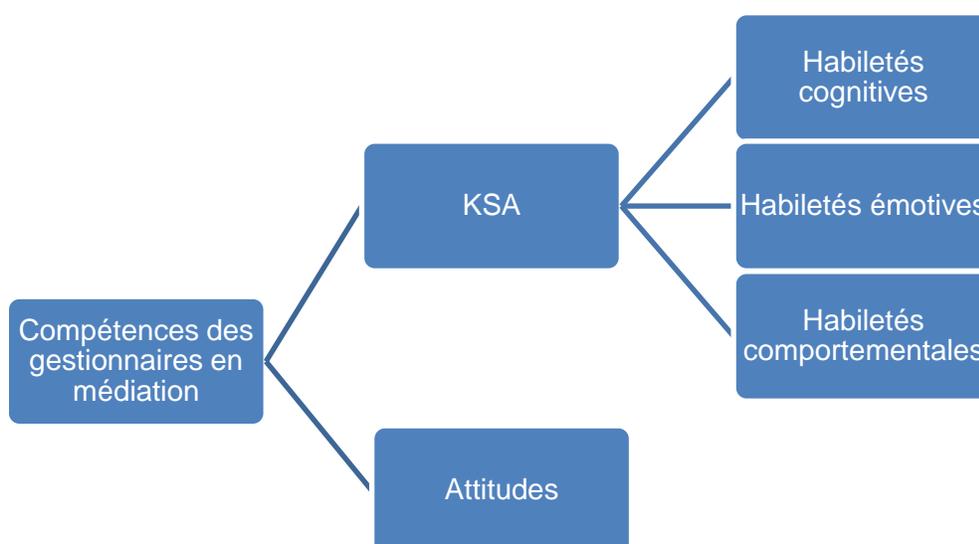


Figure 5. Cadre conceptuel préliminaire 1

Les prochaines sections serviront d'abord à décrire plus en profondeur chacune des trois dimensions identifiées antérieurement de manière à mieux expliquer leurs impacts sur la formation et la gestion des conflits. Par la suite, nous utiliserons la littérature pratique et empirique de gestion des conflits afin de circonscrire les habiletés nécessaires aux gestionnaires pour comprendre et gérer efficacement ces aspects conflictuels.

2.1.1 Habiletés cognitives

De manière générale, la cognition peut être définie comme un « processus par lequel des systèmes naturels ou artificiels acquièrent des informations sur leur monde, en construisent des représentations [et] les transforment en connaissances par des opérations spécifiques » (Encyclopaedia Universalis, 2011). Plus concrètement, il est possible de dire que la cognition est le processus par lequel sont filtrées les pensées, à la fois conscientes et inconscientes, de manière à permettre l'organisation de notre perception face aux événements se déroulant dans notre environnement (Morin et Aubé, 2007).

Dans le même ordre d'idées, Mayer (2000) s'attarde aux opérations et aux mécanismes cognitifs utilisés lors d'épisodes conflictuels. Celui-ci les décrit comme **des perceptions** que se forge un individu par rapport à ses propres besoins, intérêts ou valeurs. Les mécanismes perceptuels sont quant à eux décrits comme des opérations cognitives qui permettent à l'individu de sélectionner et de structurer les données sensorielles de façon à pouvoir leur donner un sens, une signification (Morin et Aubé, 2007). En d'autres mots, la perception représente la manière qu'a l'individu de se représenter la réalité de même que ses croyances face aux individus et aux objets qui l'entourent (Pruitt et Rubin, 1986; Pelletier, 2010). Il peut aussi s'agir d'une croyance ou d'une façon qu'a un individu de voir une autre personne ou un objet (Rubin *et al.*, 1986). Étant très étroitement liées aux représentations personnelles que se fait chaque individu, les perceptions peuvent être des éléments à la fois objectifs et subjectifs de la cognition. Les risques de conflit surviennent lorsque ces mécanismes cognitifs amènent un individu à percevoir ses besoins comme étant incompatibles avec ceux de quelqu'un d'autre (Mayer, 2000).

2.1.1.1 La cognition comme source de conflit

La formation de perceptions erronées par les parties en conflit est souvent à la base de plusieurs différends (Cormier, 2008). En effet, tel que le mentionne Pondy (1967; 301) : « *conflict is said to result from the parties' misunderstanding of each others' true position* ». Ce faisant, il arrive fréquemment que les parties en situation de conflit aient tendance à ne relever que ce qui vient confirmer leurs perceptions (Deutsch, 1969). De ce fait, les individus sont plus à l'affût des comportements de menace que des comportements pouvant indiquer des possibilités de coopération. Cette tendance implique que les opposants réduisent grandement leurs chances de

prendre conscience de l'intégralité des intérêts communs qu'ils peuvent avoir (Blake *et al.*, 1964; Cloke et Goldsmith, 2000). À ce sujet, il est possible de relever dans la littérature certains mécanismes perceptuels ayant un impact marqué sur l'apparition de différend. La section suivante sera donc dédiée à l'étude de trois de ces mécanismes.

L'erreur fondamentale d'attribution est sans doute l'erreur la plus importante parmi les erreurs perceptuelles (Morin et Aubé, 2007). Ce biais implique que les parties en conflit tendent à accorder plus d'importance aux facteurs internes, par exemple aux dispositions de la partie adverse, qu'aux facteurs externes, tels que le contexte organisationnel ou la situation conflictuelle en elle-même. Ce biais amène les parties en conflit à croire que le problème émane uniquement de l'adversaire et non de circonstances particulières entourant la situation (Morin et Aubé, 2007). Merton (1948, 1953) utilise le terme « prophétie autoréalisatrice » pour désigner la seconde erreur perceptuelle communément rencontrée lors d'épisodes conflictuels : « Une prophétie *autoréalisatrice* est une définition d'abord erronée d'une situation qui provoque un comportement qui, une fois émis, fait en sorte que la définition erronée devient vraisemblable, voire réelle » (Merton, 1948 dans Morin et Aubé, 2007; 90). La prémisse derrière cette erreur cognitive renvoie au fait que les individus en conflit ne réagissent pas uniquement aux caractères objectifs liés à une situation donnée, mais également, et parfois surtout, à la signification ou à la perception qu'ils donnent à cette situation. La présence de ce biais implique que les perceptions négatives qu'entretiennent les parties face à leur adversaire les amèneront à adopter des comportements qui viendront confirmer leurs perceptions négatives (Merton, 1948; Morin et Aubé, 2007; Pelletier, 2010). La simplification cognitive représente la troisième erreur cognitive habituellement présente lors de conflits. Ce biais renvoie à la tendance qu'ont les individus à s'attribuer plus de qualités que de défauts et à considérer l'autre comme ayant plus de défauts que de qualités (Savoie et Forget, 1983). Ce mécanisme amène les parties à se percevoir comme étant plus raisonnables et responsables que l'autre partie, ce qui risque d'accroître les tensions entre les parties et d'augmenter les risques d'escalade (Thomas et Kilman, 1997; Borisoff et Victior, 1998 dans Cormier, 2008).

L'utilisation de l'un ou de plusieurs de ces mécanismes de confirmation entraînera inévitablement une rationalisation des comportements de coopération de la part des

parties à l'égard de leur adversaire. Il devient donc primordial pour le gestionnaire de déceler la présence de ces différents mécanismes perceptuels chez les protagonistes afin de pouvoir résoudre le conflit (De Bono, 1985). « Sans un contrôle des mécanismes de confirmation, les parties reviendront à la case départ de leur perception de l'autre. » (Pelletier, 2010; 51)

2.1.1.2 Habiletés nécessaires au gestionnaire

De manière générale, le rôle du gestionnaire lors d'une intervention de médiation auprès de parties en conflit consiste principalement à limiter la formation et la dégénération des perceptions qu'entretiennent les antagonistes entre eux (Barki et Hartwick, 2004; Lafortune 2005). Ainsi, en vue d'éviter les débordements et les inconvénients qu'entraînent les biais perceptuels, le gestionnaire se doit premièrement **d'écouter** attentivement les parties. Cet encadrement s'avère essentiel afin d'arriver à cerner les intérêts des parties. De plus, le gestionnaire habile dans la gestion de la dimension cognitive des conflits sera à même d'aider les protagonistes à **comprendre tant leurs priorités** que celles de leur opposant pourra ainsi les amener à cheminer dans la recherche de solutions optimales à la fois pour les parties et pour l'organisation (Poitras dans St-Onge, 2007). Il sera alors possible de limiter la formation de ces perceptions malsaines dans la résolution des conflits. Finalement, le gestionnaire souhaitant effectuer une intervention favorable et durable à la fois du point de vue des parties et de l'organisation se doit d'avoir une bonne **connaissance du contexte organisationnel** entourant les protagonistes.

2.1.1.2.1 Prendre le temps d'écouter

La première habileté que le gestionnaire doit développer renvoie à sa capacité d'écouter les parties en conflits. À cet effet, il est pertinent de dissocier la capacité d'entendre et celle d'écouter. Tel qu'affirmé par Bolton (1979) : « *listening is more than merely hearing* ». Ce constat nous servira d'appui dans notre quête visant à définir cette habileté du gestionnaire en gestion des conflits.

Lorsque l'on parle d'entendre, les définitions classiques font majoritairement référence à l'action de percevoir des sons grâce à l'ouïe (Multidictionnaire des difficultés de la langue française, 2010; Le nouveau Petit Robert de la langue française, 2007). La différence majeure entre entendre et écouter tient aux facultés d'engagement, d'attention et de rétention dont font preuve l'interlocuteur face à ce

que l'autre essaie de transmettre (Bolton, 1979; Roberto, 2009). En gestion des conflits, comprendre l'interlocuteur s'avère une habileté essentielle à la découverte de solutions (Moore, 2003). L'écoute active représente une dimension essentielle de la compréhension (Bolton, 1979; Moore, 2003; Roberto, 2009). Les prochains paragraphes nous serviront donc à définir plus en détail les différentes composantes de cette habileté.

Premièrement, le concept d'écoute peut se définir comme l'action de : « prêter l'oreille avec attention » (Multidictionnaire des difficultés de la langue française, 2010; 576). Quant au concept d'être à l'écoute, il renvoie plutôt au fait « d'être attentif à ce qui se dit, se passe, être près de. » (Multidictionnaire des difficultés de la langue française, 2010; 576) La capacité d'écouter activement implique une interaction constante entre les interlocuteurs. Le gestionnaire se doit donc d'être actif tout au long de la conversation. Il doit à la fois écouter, comprendre et interagir constamment avec les protagonistes (Roberto, 2009). Plus précisément, Bolton (1979) suggère que l'écoute active peut se décomposer en trois composantes soit : « *attending skills; following skills; reflecting skills* ».

Attending skills

Cette première composante réfère à l'importance pour le gestionnaire d'être présent, autant mentalement que physiquement lors des rencontres. Celui-ci se doit de prêter attention aux parties en conflit tout au long de la démarche. Cette attention peut inclure la posture qu'adopte le gestionnaire lors des interactions avec les parties, son langage corporel, son regard de même que l'environnement dans lequel il ou elle se trouve. L'intervenant se laisse-t-il constamment déranger par le téléphone, les autres employés, les dossiers sur son bureau ou, au contraire, est-il engagé dans la démarche? Cette habileté du gestionnaire à s'engager dans le processus aidera à démontrer aux antagonistes que celui-ci s'investit réellement dans la démarche et favorise l'apparition d'un lien de confiance entre les interlocuteurs (Bolton, 1979). Cela permettra également de limiter les perceptions négatives que les parties pourraient entretenir face au processus dans son ensemble.

Following skills

La seconde dimension de l'écoute active que le gestionnaire se doit de maîtriser renvoie à l'aptitude à guider, à encourager et à effectuer une certaine forme de suivi de l'écoute. Cette dimension de l'écoute implique que le rôle de l'intervenant n'est pas nécessairement de trouver une solution instantanément au conflit ni de parler constamment, mais plutôt d'écouter et d'encourager les parties à interagir entre elles (Moore, 2003). De cette façon, il pourra, tel un chef d'orchestre, guider les parties à travers les discussions vers l'atteinte de solutions adéquates (Bolton, 1979).

Reflecting skills

La troisième composante de l'écoute active renvoie quant à elle à la capacité du gestionnaire à amener et à aider les parties à vivre leurs émotions de la manière la plus saine possible (Bolton, 1979). En raison de la place importante qu'occupe la dimension émotive dans les conflits, cette dernière dimension de l'écoute mérite selon nous une place particulière et constitue à elle seule une habileté à part entière d'un processus de médiation. Elle sera donc décrite et détaillée dans la prochaine section de cette revue de littérature.

2.1.1.2.2 Cerner les besoins et les intérêts des parties

La seconde habileté que le gestionnaire doit posséder dans une démarche de gestion des conflits renvoie à sa capacité à discerner les besoins et les intérêts des parties. À ce sujet, il existe une différence considérable entre les apparences et les réalités cachées, entre ce que l'on affirme publiquement et ce que l'on pense ou ressent, tant dans la vie que lors de conflits (Clike et Goldsmith, 2000). Ce faisant, le gestionnaire doit être en mesure de séparer les intérêts et les besoins des parties de leurs positions initiales (Master et Albright, 2002; Moore, 2003). Les positions initiales réfèrent en effet à ce que les individus veulent, de prime abord. Les intérêts quant à eux représentent les raisons sous-jacentes aux positions (Clike et Goldsmith, 2005).

Plus précisément, le rôle du gestionnaire dans cette étape de l'intervention est d'aider les parties à trouver la source de l'impasse afin de les amener à désamorcer le conflit (Mayer, 2000; Moore, 2003). De façon à pouvoir identifier la véritable source du conflit, l'intervenant doit découvrir les intérêts réels des parties, souvent cachés ou déformés par certains mécanismes perceptuels (Merton, 1953). La mise

en lumière de ces intérêts ouvre la porte à diverses techniques de résolution et par le fait même amène les parties à comprendre rationnellement leurs besoins (Blackard et Gibson, 2002; Cloke et Goldsmith, 2005). De ce fait, il est possible de les aider à prendre en considération ce qui est réellement important pour eux et à délaisser leurs positions inflexibles de départ, favorisant ainsi une résolution optimale et durable (Blackard et Gibson, 2002). Le gestionnaire doit donc être à l'affût de tous signes pouvant exposer les intérêts et les besoins des belligérants; il doit être en mesure de les reconnaître malgré les émotions intenses entourant la situation problématique.

De manière à exposer les intérêts cachés des belligérants, le gestionnaire peut utiliser la technique de reformulation. Pour ce faire, il doit tenter de reformuler les propos évoqués par les parties lors des rencontres ou encore poser des questions de clarification. Le but de cet exercice est de permettre aux parties de mieux comprendre et reconnaître la perception de l'autre. C'est souvent à ce moment que les antagonistes prennent conscience de la perception de l'autre et des sentiments qui sont associés à la situation vécue (Doherty et Guylor, 2008). La technique de reformulation, lorsqu'elle est utilisée adéquatement, permettra de valider rapidement sa compréhension de l'intensité et de la portée des propos exprimés par la personne (Van Slyke, 1999).

2.1.1.2.3 Comprendre le contexte

La dernière habileté nécessaire aux gestionnaires souhaitant limiter les conséquences cognitives liées à une situation conflictuelle renvoie à l'importance de comprendre le contexte organisationnel dans lequel baignent les parties. À cet effet, Cloke et Goldsmith (2000;19) mentionnent que : « *every organization produces a culture of conflict, a complex set of words, ideas, values, behaviors, attitudes, archetypes, customs and rules that powerfully influences how its members think about and respond to conflict* ». La culture organisationnelle donne ainsi le ton et définit en partie nos perceptions face aux situations conflictuelles vécues au travail (Le Boterf, 2002; Worchel, 2005). C'est également cette culture qui nous amène à décider des comportements qu'il nous est légitime d'adopter lors d'épisodes conflictuels et à juger des comportements adoptés par la partie adverse (Cloke et Goldsmith, 2000; Ury *et al.* 1993; Cormier, 2002; Le Boterf, 2002; Roberto, 2009).

Suite aux constats émis précédemment, il apparaît que le gestionnaire en charge de la procédure de résolution se doit donc de maîtriser les détails du contexte organisationnel puisque ceux-ci risquent d'impacter l'intervention et ses extrants. À ce sujet, Le Boterf (2002; 120) affirme que : « ce savoir sur le contexte est essentiel. Il permet au professionnel [...] de faire la part du possible et de l'acceptable, de saisir les lignes de force et les potentialités, d'ajuster les décisions à prendre ou les activités à réaliser, d'anticiper les réactions des personnes. ». Cette maîtrise des éléments contextuels dans lesquels gravitent les antagonistes amènera l'intervenant à s'adapter à la contingence et aux particularités de chacune des situations conflictuelles (Le Boterf, 2002). Ce faisant, le gestionnaire sera en mesure d'adopter une ligne de conduite pertinente, à la fois pour résoudre le conflit en cours, de même que pour répondre aux divers besoins et spécificités reliées au contexte organisationnel. Aussi, en comprenant les spécificités de l'entreprise, le gestionnaire sera à même de concevoir l'intégralité des conséquences organisationnelles que risque d'engendrer une résolution inefficace du différend (Chen, 2006). Deuxièmement, il sera en mesure, lors des discussions, de diriger les belligérants le plus aisément possible vers des pistes de solutions viables et optimales à la fois pour les individus et pour l'organisation. L'avantage d'utiliser le gestionnaire comme intervenant dans une situation de conflit inter-employés réside dans le fait qu'il est plus proche des différents discours qui émanent de son équipe. Il maîtrise les contenus, les procédures, les objectifs et les priorités (Elangovan, 1995, 1998, dans Cormier, 2008). Cette maîtrise des notions contextuelles l'amènera à connaître non seulement les méthodes et les techniques à utiliser, mais aussi le cadre dans lequel elles s'insèrent (Le Boterf, 2002).

Le tableau et la figure de la page suivante permettent de résumer les apprentissages acquis dans cette section sur les habiletés cognitives et de présenter l'avancement de notre recherche jusqu'à maintenant.

Tableau 4
Tableau récapitulatif des habiletés cognitives

HABILETÉS COGNITIVES	DÉFINITIONS
PRENDRE LE TEMPS D'ÉCOUTER	<p>Le gestionnaire doit à la fois écouter, comprendre et interagir constamment avec les protagonistes</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Attending skills</i> : l'importance pour le gestionnaire d'être présent, autant mentalement que physiquement lors des rencontres • <i>Following skills</i> : l'aptitude à guider, encourager et effectuer une certaine forme de suivi de l'écoute
CERNER LES BESOINS ET LES INTÉRÊTS DES PARTIES	<p>Le gestionnaire doit être en mesure de séparer les intérêts et les besoins des parties de leurs positions initiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le gestionnaire se doit d'aider les parties à trouver la source de l'impasse afin de les amener à désamorcer le conflit • Le gestionnaire doit donc être à l'affût de tous signes pouvant exposer les intérêts et les besoins des belligérants
COMPRENDRE LE CONTEXTE	<p>Le gestionnaire en charge de la procédure de résolution se doit de maîtriser les détails du contexte organisationnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Ce savoir sur le contexte est essentiel. Il permet au professionnel [...] de faire la part du possible et de l'acceptable, de saisir les lignes de force et les potentialités, d'ajuster les décisions à prendre ou les activités à réaliser, d'anticiper les réactions des personnes. » (Le Boterf, 2002)

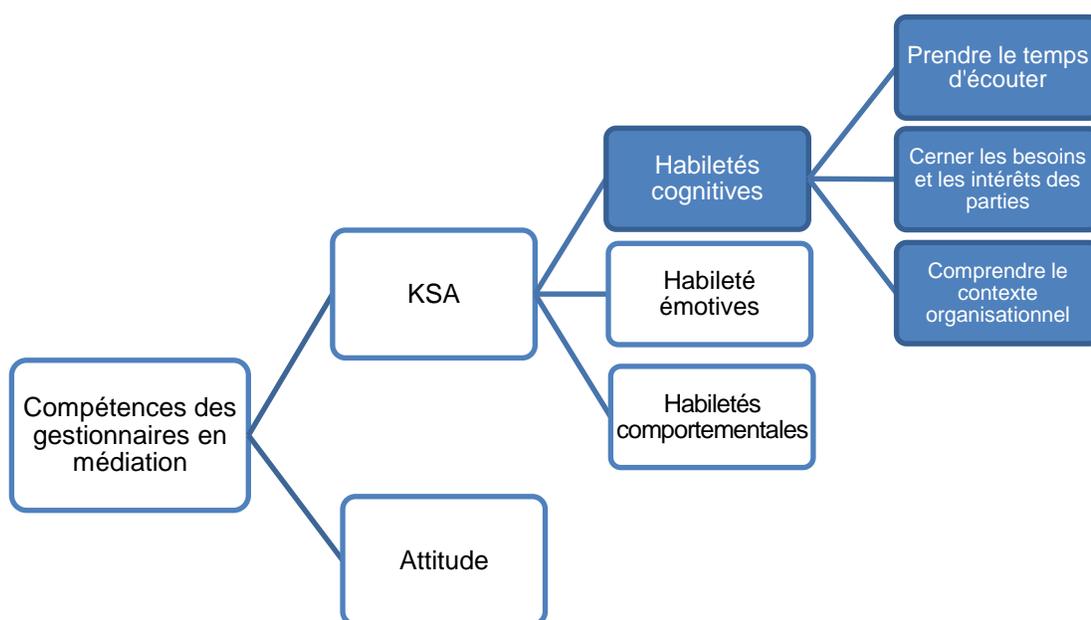


Figure 6. Modèle conceptuel préliminaire 2

2.1.2 Habiletés émotionnelles

La seconde dimension des conflits qui se doit d'être considérée lors d'une démarche de résolution renvoie à l'émotivité que risque de faire naître le différend chez les antagonistes, mais aussi chez l'intervenant. Bloch et Casalis (2002; 422) définissent les émotions comme étant des : « constellations de réponses de forte intensité qui comportent des manifestations expressives, physiologiques et subjectives typiques ». Les émotions et leurs extrants constituent en quelque sorte une réponse psychologique de l'individu face à une situation.

Prenons l'exemple de deux employés qui doivent travailler de concert afin d'assurer la réussite d'un projet commun et qui sont en compétition pour l'obtention d'une promotion. Dans une telle situation, les faits et gestes de chacun des employés risquent de déclencher des réponses émotionnelles spécifiques chez l'autre. À ce sujet, Morin et Aubé (2007; 151) suggèrent qu' : « une interférence qui facilite l'atteinte de ses objectifs est perçue positivement et entraîne des émotions positives, alors qu'une interférence qui l'entrave est perçue négativement et déclenche des émotions négatives. » Lors de situations conflictuelles, il semble que les actions de chacune des parties soient fréquemment interprétées par l'adversaire comme des entraves et que ces mêmes actions déclenchent des réponses émotionnelles négatives. Ainsi, la gamme d'émotions ressenties lors de différends peut aller de la peur à la tristesse en passant par la colère et le désespoir (Mayer, 2000; Pelletier, 2010). Le fait d'expérimenter de tels sentiments face à une autre personne ou à une situation nous amène à percevoir que nous sommes en conflit et cette perception en soi nous amène à croire en la véracité du conflit.

En plus d'avoir une influence sur les perceptions des individus en conflit, les émotions peuvent également encourager l'apparition de certains comportements problématiques (Adler, Rosen et Silverstein, 1998). En effet, en plus de définir et de conditionner les interprétations subjectives de la réalité des individus en conflit, elles ont un impact inévitable sur les réactions comportementales qu'adopteront ces derniers. En raison de cette influence prononcée sur les deux autres composantes des conflits, Jehn (1997) suggère que les émotions représentent sans doute un élément central des conflits. La prochaine section s'affaira ainsi à définir plus en profondeur l'influence de cette variable sur la formation de désaccords.

2.1.2.1 Les émotions qui nourrissent les conflits

Quoique l'importance de la dimension émotive dans le déroulement et le règlement des conflits ait été rapidement démontrée, la littérature empirique sur cette dimension reste très récente (Adler, Rosen et Silverstein, 1998; Nair, 2007). Toutefois, tel que le mentionne Allred (1999 dans Lui et Wang, 2010), l'un des sujets les plus récurrents dans les écrits existant sur ce thème renvoie à l'étude de l'impact des émotions négatives sur les conflits. Jusqu'à maintenant, les écrits sur le sujet ont permis de prouver que les émotions négatives entretenues par les individus peuvent représenter des obstacles sérieux à l'écoute active (Bolton, 1979; Nair, 2007; Morin et Aubé, 2007). De plus, il semble que la formation d'émotions négatives entre les belligérants constitue souvent le premier signal d'un désaccord. Ces émotions, souvent défavorables dans le cas de conflits, auront un impact marqué sur la formation de perceptions d'hostilité entre les parties (Mayer, 2000; Nair, 2007). En effet, il existerait une relation d'influence mutuelle entre les sentiments négatifs et les perceptions entretenues par les individus. D'un côté, la perception ou la présence d'une situation de désaccord contribuerait à la formation d'émotions malveillantes et de l'autre côté, la formation d'émotions négatives contribuerait à augmenter la perception de conflit chez les antagonistes (Lui et Wang, 2010). De manière à comprendre cette double relation d'influence plus explicitement, une analyse plus profonde de la littérature est requise.

Tel qu'avancé par Pruitt et Rubin (1986) puis par Mayer (2000), il semble exister quatre réponses émotionnelles fréquemment vécues par les individus lors de différends pouvant être particulièrement problématiques. Ces réactions risquent en effet d'envenimer rapidement les situations conflictuelles et de contribuer au phénomène d'escalade. Voyons plus en détail chacune de ces émotions malsaines.

2.1.2.1.1 Le blâme

Le blâme constitue souvent l'une des premières réponses psychologiques chez les individus en conflit (Pruitt et Rubin, 1986). Cette réaction consiste à accuser et à tenir responsable la partie adverse des comportements désagréables découlant de la situation problématique (Fiske et Taylor, 2008). Le niveau de blâme attribué à la partie adverse permet entre autres de rationaliser et de légitimer le désir de vengeance et les actions contentieuses qui pourraient en découler (Pelletier, 2010). Cette rationalisation et ce désir de vengeance alimentent l'escalade du conflit original

et favorisent l'apparition d'autres émotions problématiques telles que la colère, que nous décrirons subséquemment (Pruitt et Rubin, 1986).

2.1.2.1.2 La colère

La seconde réaction émotionnelle négative que peut adopter un individu en conflit est la colère. Celle-ci se définit comme : « un état violent, agressif contre une offense » (Morin et Aubé, 2007; 154). À cet effet, Cormier (2004) souligne que cette émotion découle fréquemment de la peine qu'un individu peut ressentir lorsqu'il perçoit ne pas avoir été traité comme il souhaitait l'être ou encore comme il estimait devoir l'être. L'impact des sentiments colériques en gestion des conflits est significatif puisque la colère tend à engendrer ce que Lui et Wang (2010) appellent « *a behavioral readiness to attack* » chez les individus. Cette capacité à être prêt à attaquer l'adversaire risque de rapidement se concrétiser en comportements contre-productifs tels que des actions de châtement et de vengeance (Raver et Barling dans De Dreu et Gelfand, 2008).

2.1.2.1.3 La peur

La troisième émotion qui se doit d'être irradiée du processus de gestion des conflits est la peur. Ce sentiment peut se définir comme : « un état d'alerte et de frayeur provoqué par la perception d'un danger immédiat, réel ou supposé » (Morin et Aubé, 2007; 154). Contrairement au blâme et à la colère, la peur ne tend pas à provoquer ou à encourager les comportements punitifs, mais amène plutôt les parties à s'abstenir de toute action (Bell et Song, 2005). Ainsi, il semble que la peur soit un sentiment qui tend à faire cristalliser les positions des parties. Cette stagnation peut aisément entraîner des réactions défensives, comme l'évitement et le refus de coopérer. Il n'y a donc pas présence d'un désir de vengeance prononcée, mais le désir de résoudre le différend n'existe pas non plus (Bell et Song, 2005; Pruitt et Rubin, 1986).

2.1.2.1.4 La menace de l'image sociale

La gestion de l'image constitue une composante dominante en gestion de conflit. Celle-ci vise à protéger l'image relationnelle que l'individu a de lui-même, et ce, en réponse à des menaces perçues ou réelles (Folger *et al.*, 2005). À ce sujet, Worchel (2005; 745) souligne que : « *it is important to recognize that contact and cooperation between groups are much more difficult to achieve when one or both of the groups fears for its security and identity* ». Tout comme la peur, le sentiment de menace de

l'image sociale tend à rendre les parties inflexibles dans leurs positions et lors de leurs interactions. Ce sentiment tend ainsi à favoriser l'escalade du conflit, puisque l'inflexibilité des parties ne pourra qu'amplifier le problème de départ (Penman, 1991; Wilson, 1992).

Dans une démarche de résolution de conflit, il est primordial d'arriver à concilier les intérêts des parties. La tendance des individus à exprimer ou à vivre des sentiments péjoratifs et malveillants aura toutefois inévitablement des impacts péjoratifs. Le degré de collaboration dont les parties font preuve lors de l'intervention étant un élément important de la réussite ou de l'échec du processus complet, il revient à l'intervenant d'être à l'affût des indices indiquant la présence de sentiments malveillants. Ainsi, il sera apte à recadrer et à tempérer les propos exprimés par les parties (Lui et Wang, 2010). La prochaine section servira à décrire plus en profondeur les habiletés de médiation nécessaires au gestionnaire pour gérer le côté émotif des conflits.

[2.1.2.2 Les habiletés nécessaires au gestionnaire](#)

Dans l'absolu, il est important de comprendre que les émotions vécues par les protagonistes ne s'avèrent pas nécessairement problématiques (Bell et Song, 2005; Nair, 2007). Elles n'auront d'impact négatif sur le déroulement de l'intervention que si la manière qu'ont les parties de les exprimer et de les gérer est inadéquate (Nair, 2007). Pour ces raisons, les gestionnaires souhaitant intervenir de manière efficace dans une démarche de résolution se doivent de posséder quelques habiletés en gestion des émotions. Ce faisant, la seconde catégorie d'habiletés dont le gestionnaire aura besoin pour résoudre efficacement un différend renvoie à sa capacité à comprendre, à anticiper et à gérer les réactions découlant des émotions vécues par les parties lors d'un conflit. Pour ce faire, le gestionnaire doit avoir une bonne **capacité à démontrer de l'empathie** de même qu'une capacité à **reconnaître la nécessité pour les parties de vivre et d'exprimer leurs émotions**.

[2.1.2.2.1 Démontrer de l'empathie](#)

Tel qu'avancé dans l'introduction de notre étude, la majorité des conflits entraînent des conséquences personnelles et professionnelles chez les belligérants (Candau, 1985; Cormier, 2008; De Dreu et Gelfand, 2008; Jehn, 1994, 1997; Poitras et Ladouceur, 2004). La démarche de résolution de conflits étant un processus très

émotif, il semble logique que l'intervenant soit sensible à la situation dans laquelle se trouvent les belligérants (Cormier, 2004; Morin et Aubé, 2007; Nair, 2007). Ainsi, l'une des premières habiletés émotionnelles à développer chez l'intervenant consiste à savoir démontrer un certain niveau d'empathie face à ce que vivent les parties (Morin et Aubé, 2007). À cet effet, l'empathie peut être définie comme : « un mode de connaissance intuitive d'autrui, qui repose sur la capacité de partager et même d'éprouver les sentiments de l'autre » (Bloch et Casalis, 2002; 426).

La capacité à comprendre l'émotivité liée à la situation représente une étape cruciale qui permettra au gestionnaire de mieux cibler les intérêts et les besoins des protagonistes (Pruitt, 2004). Plus concrètement, Morin et Aubé (2007; 94) s'attardent sur le concept de compréhension empathique qui consiste à écouter son interlocuteur de manière à : « comprendre la signification la plus entière possible du message, à savoir son contenu informatif et affectif. » De plus, la démonstration d'empathie par l'intervenant aidera à limiter tant la formation de perceptions erronées que la manifestation de comportements contreproductifs. Finalement, la capacité du gestionnaire à démontrer de l'empathie et de la compréhension face à la situation devient un levier pour bâtir et encourager la formation d'un sentiment de confiance envers et entre les antagonistes (Pruitt, 2004).

2.1.2.2.2 Laisser les parties vivre leurs émotions

La troisième et dernière composante de l'écoute active fut nommée « *reflecting skills* » et renvoie à la capacité de l'intervenant de poser des questions aux parties leur permettant d'exprimer et de vivre leurs émotions (Bolton, 1979). Cette troisième composante de l'écoute active représente à elle seule une habileté que le gestionnaire se doit d'acquérir et de maîtriser afin de désamorcer les conflits entre employés. Moore (2003) distingue trois raisons pour lesquels l'intervenant se doit de maîtriser cette habileté. Premièrement : « *the party needs a physiological release for unexpressed feelings and will probably be unable to focus on substantive issues until this discharge of feelings has occurred* » (Jackins, 1978; Bach et Goldberg, 1974 dans Moore, 2003; 176). Deuxièmement : « *the party needs to express his or her emotions to another party to demonstrate how strongly he or she feels about an issue* » (Moore, 2003; 176). Finalement : « *expressing and exploring will result in greater insight into the relationship between feelings and contested issues* » (Moore, 2003; 176).

Concrètement, il apparaît évident que le gestionnaire doit posséder certaines aptitudes relationnelles lui permettant d'être confortable avec la facette émotive engendrée par les conflits. De plus, le gestionnaire doit être apte, tel que mentionné précédemment, à poser des questions et à reformuler les propos des parties. Cette habileté indiquera aux parties que le gestionnaire souhaite comprendre l'intensité et l'importance des émotions qu'elles entretiennent face à la situation. Également, le fait de poser des questions permet à l'intervenant d'offrir aux antagonistes des opportunités leur permettant d'exprimer leurs sentiments. Finalement, à travers la reformulation de propos, le gestionnaire pourra assurer à la fois sa propre compréhension de la situation conflictuelle et ses conséquences, mais aussi aider les parties à comprendre le point de vue de la partie adverse.

Le gestionnaire doit également comprendre qu'il est possible, lors des rencontres, que l'expression des émotions des parties devienne trop intense. Dans une telle situation, il lui revient de calmer les parties et de rediriger les discussions vers le but ultime de la démarche, soit la résolution. Le gestionnaire peut également favoriser l'utilisation des rencontres individuelles de manière à amener les parties à vivre leurs émotions dans toute leur intensité sans peur de jugement de la part de l'adversaire (Bolton, 1979). Il revient en effet à l'intervenant de décider du déroulement du processus.

Le tableau 5 permet de résumer les apprentissages acquis dans cette section sur les habiletés émotives.

Tableau 5
Tableau récapitulatif des habiletés émotives

HABILETÉS ÉMOTIVES	DÉFINITIONS
DÉMONTRER DE L'EMPATHIE	L'empathie renvoie à : « un mode de connaissance intuitive d'autrui, qui repose sur la capacité de partager et même d'éprouver les sentiments de l'autre » (Bloch et Casalis, 2002; 426) <ul style="list-style-type: none"> • Aide à limiter tant la formation de perceptions erronées que la manifestation de comportements contreproductifs • Devient un levier pour bâtir et encourager la formation d'un sentiment de confiance envers et entre les antagonistes
LAISSER LES PARTIES VIVRE LEURS ÉMOTIONS	Capacité de l'intervenant de poser des questions aux parties leur permettant d'exprimer et de vivre leurs émotions <ul style="list-style-type: none"> • Le gestionnaire doit être apte, tel que mentionné précédemment, à poser des questions et à reformuler les propos des parties. • Il revient à l'intervenant de calmer les parties et de rediriger les discussions vers le but ultime de la démarche, soit la résolution.

La figure suivante présente quant à elle l'avancement de notre recherche jusqu'à maintenant.

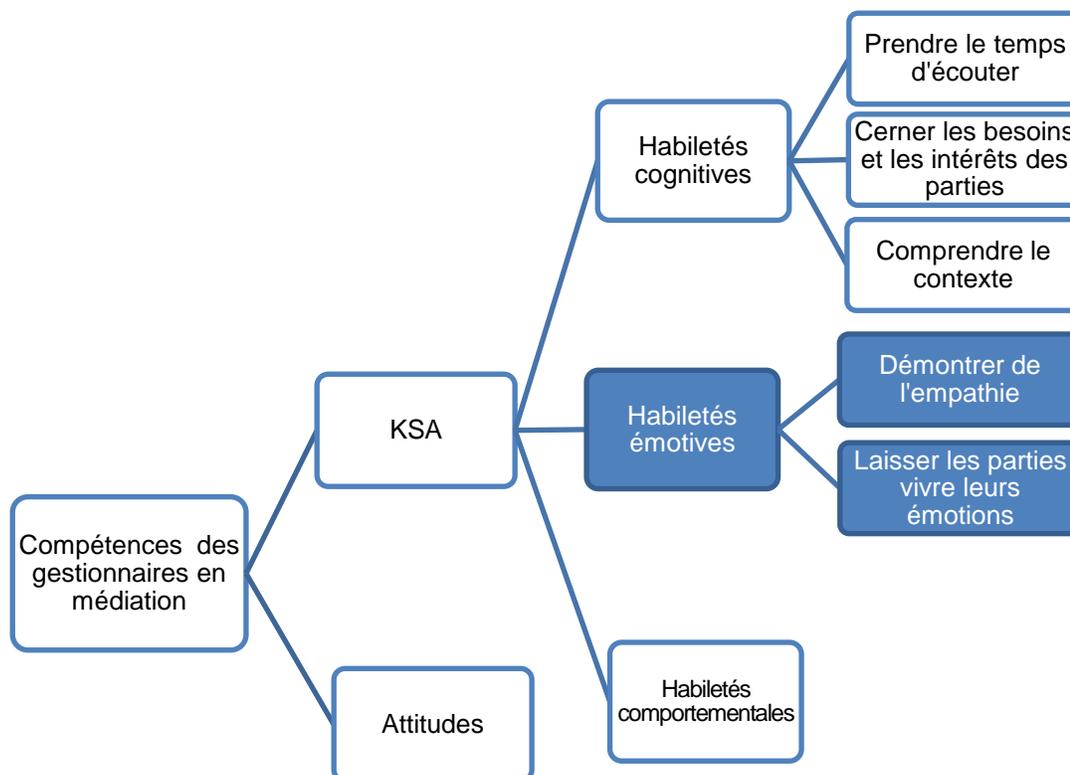


Figure 7. Modèle conceptuel préliminaire 3

2.1.3 Habiletés comportementales

Selon certains auteurs le concept de comportement renvoie de manière générale : « aux activités d'un organisme qui peuvent être observées par un autre organisme, ou enregistrées par les instruments d'un expérimentateur » (Bailey *et al.*, 2003; 19). Cette vision reste toutefois très réductrice puisqu'elle implique, d'une certaine manière, que tout ce qui peut être observé pourrait être qualifié de comportement (Skinner, 1938). Quoiqu'encore utilisée, cette définition beaucoup trop générique fut réfutée à maintes reprises.

Burrhus Frederic Skinner, auteur classique dans le domaine des comportements humains quant à lui définit le comportement comme : « *that part of the functioning of*

an organism which is engaged in acting upon or having commerce with the outside world ». Il exprime ainsi la pensée voulant que les comportements soient représentés comme les actions posées par un organisme pour lui permettre d'interagir volontairement avec d'autres organismes du monde extérieur. Celui-ci poursuit en affirmant qu'il est souvent plus aisé d'identifier et de mesurer les comportements en fonction de leurs effets (Skinner, 1938, 1953).

Notre quête s'attardant à évaluer les perceptions des employés quant aux habiletés de gestion de conflit de leur gestionnaire, la mesure la plus précise que nous pourrions obtenir découle inévitablement des effets des comportements adoptés par l'intervenant tels qu'ils sont perçus par les employés.

2.1.3.1 Les comportements qui nourrissent les conflits

Tel qu'abordé lors de l'introduction, l'une des conséquences organisationnelles les plus visibles, et parfois les plus violentes des conflits réside dans leurs manifestations comportementales (De Dreu et Gelfand, 2008; Pondy, 1967). Les comportements jugés problématiques lors d'une démarche d'intervention font toutefois référence aux actions et aux gestes susceptibles de ralentir ou d'empêcher l'accomplissement de la démarche de résolution (Pondy, 1967).

Les conflits animés par une force comportementale tendent à conduire les antagonistes à exprimer leurs sentiments, à articuler leurs perceptions et à tenter de combler leurs besoins d'une manière pouvant potentiellement interférer avec les besoins et les intérêts d'autres individus. C'est justement cette interférence qui risque de créer des conflits (Filley, 1975). Plus précisément, Pondy (1967) mentionne que les comportements dits de résistance passive (telles les actions défensives) ainsi que les manifestations comportementales dites d'agression (telle la confrontation directe) sont ceux risquant de limiter l'efficacité et l'efficience de la démarche (Pondy, 1967). Thomas (1976 dans Dunnette, 1976) fait également mention du pouvoir destructeur des comportements défensifs et agressifs dans son article sur les stratégies de gestion des conflits. Selon ce dernier, quoique les comportements de confrontation, d'évitement et d'accommodement puissent être utilisés dans certaines conditions, ils sont habituellement à proscrire en raison de leur faible pouvoir de résolution. Les deux prochaines sections décriront plus en

détail l'impact des comportements défensifs et agressifs sur le processus de médiation.

2.1.3.1.1 Comportements défensifs

« *Defensive behavior is defined as that behavior which occurs when an individual perceives threat or anticipates threat in the group.* » (Gibb, 1961; 141) La démonstration de comportements défensifs de la part de l'une des parties a tendance à créer chez l'opposant la même réaction défensive, et, si rien n'est fait, les actes tendent à devenir de plus en plus destructeurs (Gibb, 1961). À leur apogée, les comportements défensifs peuvent influencer la capacité des parties à percevoir clairement les motivations, les valeurs et les émotions que pourrait manifester l'autre partie. De plus, les comportements défensifs engendrent ce que l'auteur nomme l'écoute défensive. Ce type d'écoute empêche à la fois l'auditeur de se concentrer sur le message émis par l'adversaire et le communicateur d'émettre un message clair. Le message est ainsi doublement faussé. Ce type de comportement de défense risque à son tour d'avoir un impact sur la posture, le visage et les stimulations verbales des parties (Gibb, 1961). Les comportements de refus, tel le refus de communiquer ou encore le refus de coopérer à l'accomplissement de la démarche sont également à surveiller. Ceux-ci sont généralement conditionnés par la présence de sentiments comme la peur et la menace de l'image de soi.

2.1.3.1.2 Comportements agressifs

Dans une situation de conflit, il est important de comprendre que chacune des parties a tendance à adapter sa conduite à celle du gestionnaire et à celle de son opposant. En conséquence, si l'une des parties adopte une stratégie de confrontation, il y a de fortes chances pour que son adversaire se braque à son tour, ce qui risque d'entraîner l'utilisation de tactiques de coercition et de comportement plus agressifs. L'apparition de tels comportements risque de causer de nombreux inconvénients dans le processus de médiation.

De manière générale, les comportements agressifs peuvent être décrits comme étant : « *any form of behavior directed toward the goal of harming or injuring another living being who is motivated to avoid such treatment.* » Baron (1977; 7) Anderson et Pearson (1999) se sont intéressés plus spécifiquement aux comportements

d'agression en milieu organisationnel. Ils en sont venus à la conclusion que ceux-ci se distinguent des comportements d'agression généraux dans le sens que les comportements d'agression en milieu de travail sont souvent rencontrés sous des formes moins intenses. On parle par exemple des abus verbaux au lieu des abus physiques, de comportements passifs et non actifs et d'agressions indirectes et subtiles (Anderson et Pearson, 1999; Baron & Neuman, 1996; Vigoda, 2002). Ce type de comportement peut se manifester à travers des gestes d'impolitesse, de vandalisme ou de sabotage, en passant par le harcèlement et les abus physiques et psychologiques.

Il va sans dire que de tels comportements sont à la fois nocifs pour l'organisation et pour les individus ayant à endurer de tels gestes au quotidien. À long terme, il a aussi été prouvé que ce type de comportement déviant peut affecter la performance organisationnelle (Lindsley, Brass, & Thomas, 1995). Plus concrètement, en situation de conflit, Filley (1975; 16) mentionne que : « *the appearance of anger, aggression, apathy, or rigidity in conflictive situations reduces each party's effectiveness in gaining a relative advantage and makes it difficult for both to terminate the interaction.* » Quoique les comportements d'agression puissent être limités au cours du processus de médiation par une écoute active des protagonistes et la mise en place d'un dialogue franc, honnête et poli par le gestionnaire, celui-ci se doit de limiter au maximum l'émergence de tels actes qui risquent de cristalliser davantage le conflit (De Dreu et Gelfand, 2008; Filley, 1975; Moore, 2003). Le gestionnaire doit donc être outillé adéquatement pour gérer des situations où ces actes et ces gestes risquent d'émerger.

2.1.3.2 Les habiletés du gestionnaire

Le gestionnaire souhaitant intervenir dans une situation conflictuelle se doit donc, tel qu'abordé précédemment, de comprendre les positions et les stratégies adoptées par les parties lors de l'intervention (Honeyman, Goh et Kelly, 2004). En effet, en sachant reconnaître les éléments importants aux yeux des protagonistes, le gestionnaire sera en mesure de circonscrire le conflit. Celui-ci doit toutefois aller au-delà de cette compréhension des intérêts des parties et être en mesure d'encourager des rapprochements entre elles (Mareschal, 2002). L'intervenant doit donc être en mesure de **favoriser l'expression d'opinion et les comportements d'échange entre les parties** (Pelletier, 2010). Une fois cette étape accomplie, il

sera possible d'aider les parties et de les **responsabiliser face à la recherche de solutions** optimales (Mareschal, 2002; Pelletier, 2010). Finalement, le gestionnaire doit arriver à officialiser les résultats de la démarche en **finalisant la solution** choisie (Honeyman *et al.*, 2004; Pelletier, 2010).

Le gestionnaire se doit également de comprendre que l'accomplissement réussi de cette étape de la démarche nécessite qu'il ait porté attention aux deux dimensions précédentes. En effet, avant de plonger tête baissée dans la recherche de solution, il est nécessaire d'aider les parties à adopter une attitude favorable à la résolution de conflit. À cet effet, plusieurs soulignent que quoique l'étape de résolution du problème initial soit une étape essentielle de la démarche de gestion de conflit, en elle-même, cette étape n'est habituellement pas suffisante pour dénouer un différend.

2.1.3.2.1 Favoriser l'ouverture des parties

L'importance d'accomplir les étapes précédentes permettra non seulement au gestionnaire de cerner les intérêts des parties, mais aussi de calmer les antagonistes afin de favoriser l'ouverture des parties l'une face à l'autre de même que face à la démarche globale. L'ouverture des parties à la perspective de l'adversaire représente ainsi la première habileté comportementale du processus de médiation de conflit.

Pour ce faire, l'intervenant se doit premièrement de favoriser les échanges constructifs et le dialogue avec et entre les antagonistes (Poitras et Ladouceur, 2004). Sans cette communication et cet échange de perspectives, les parties risquent en effet de ne jamais réussir à se comprendre complètement puisqu'au départ ils ont des perceptions différentes, des intérêts différents ainsi que des besoins divergeants (Gerzon, 2006; Pelletier, 2010). Il sera alors très difficile de bâtir une démarche de résolution basée sur les intérêts. (Ury *et al.*, 1998). « Afin de faciliter la communication et d'éviter les malentendus, il est utile que le gestionnaire intervienne pour clarifier ce que les gens veulent réellement dire. » (Pelletier, 2010; 57). Ce type de clarification des perceptions et des propos peut se faire à travers la reformulation des propos et la formulation de questions. La formulation de questions sera bénéfique pour trois raisons. Premièrement, cette technique envoie un signal positif aux deux parties que le gestionnaire est intéressé aux propos et engagé dans

la démarche. Deuxièmement, cette technique envoie le signal que le gestionnaire désire en savoir davantage sur la situation conflictuelle et souhaite sincèrement la régler (Honeyman *et al.*, 2004; Mareschal, 2002; Pelletier, 2010). Troisièmement, la formulation de questions permet d'aider les parties à cheminer dans leurs réflexions tant individuelles que communes en les encourageant à comprendre et à externaliser leurs opinions et leurs perceptions (Moore, 2003). Cela permet aussi d'éviter que les parties se heurtent à des impasses et qu'ils se sentent confinés dans leur malheur (Bolton, 1986; Moore, 2003).

Par la suite, l'intervenant doit tenter d'amener les parties à travailler de concert. Pour cela, le gestionnaire doit s'assurer de mettre en place une démarche et un cadre d'intervention exempts d'hostilité et de menaces (Blackard et Gibson, 2002; Cormier, 2008; Ury *et al.*, 1993). La présence de ces éléments risque en effet de faire diverger la conversation de son but original et d'engendrer une escalade malsaine du conflit. De plus, un environnement hostile risque de rendre les parties craintives à divulguer des informations importantes visant à dégager les véritables sources de conflit (Bagshaw, 1998; Blackard et Gibson, 2002). Il revient donc au gestionnaire de mettre en place, lors des rencontres, une structure et un environnement propice à la communication et au dialogue (Cormier, 2008).

Le gestionnaire, doit être apte à détecter à la fois toute forme de malentendu entre les antagonistes (Bagshaw, 1998; Blackard et Gibson, 2002; Cormier, 2008), tout en étant également à l'affût des paroles et des gestes de conciliation des parties lors des échanges. L'intervenant devra également s'assurer de tempérer les propos et les discussions, avec et entre les parties, de manière à désamorcer les risques d'inflation qui viendraient paralyser l'intervention. Les antagonistes doivent absolument arriver à discuter de leurs intérêts et de leurs priorités de manière à discerner ce qui les sépare et les façons de réduire cet écart (Pruitt, 2004). En incitant les parties à exprimer leurs opinions face à la situation et leurs sentiments face aux conséquences du conflit, le gestionnaire les aide à cheminer dans cet effort de résolution (Moore, 2003).

2.1.3.2.2 Responsabiliser les parties afin de trouver des solutions

Jusqu'à maintenant, la maîtrise des diverses habiletés explorées permet aux gestionnaires d'être outillés pour définir et comprendre les paramètres perceptuels et

émotionnels des conflits. De plus, l'habileté présentée précédemment, soit favoriser l'expression d'opinions et les comportements d'échange, permettra de rapprocher les antagonistes vers des buts communs tout en identifiant les objectifs conflictuels. Il semble maintenant temps d'entrer dans la phase d'identification de solutions potentielles. Cette seconde habileté comportementale renvoie à l'aptitude à aider et à responsabiliser les parties à rechercher des solutions viables.

Ce que le gestionnaire se doit de comprendre, c'est qu'il est de son devoir de favoriser et d'encourager la recherche de solutions, sans toutefois imposer ce qu'il croit être la solution idéale (De Dreu et Gelfand, 2008). Celui-ci doit en effet insister pour que les employés en conflit trouvent des avenues de résolution eux-mêmes tout en les *coachant* lorsque cela est possible (Blackard et Gibson, 2002).

Advenant l'impossibilité de trouver une solution plaisant aux belligérants, le gestionnaire peut alors intervenir et proposer quelques solutions, en laissant toutefois le contrôle du processus et de la mise en application aux parties. En effet, tel que le soulignent Goldman, Cropanzano, Stein et Benson III (dans De Dreu et Gelfand, 2008) : « *decision control [is] not necessary to create satisfaction among conflicting parties. Indeed, disputants were able to accept their inabilities to render their own decisions, so long as they maintained control over the process* ».

2.1.3.2.3 Finaliser la solution

La dernière habileté qu'un gestionnaire effectuant une démarche de médiation doit maîtriser consiste à assurer la finalisation efficace du processus. La finalisation d'un processus de médiation constitue sans aucun doute une étape très importante ne devant jamais être sous-estimée (Crawley et Graham, 2002). Selon Moore (2003) la maîtrise de cette habileté permettra au gestionnaire-médiateur de réduire l'étendue et le nombre de malentendus par rapport à la procédure à laquelle les parties vont se soumettre. De plus, cela leur permettra d'aller de l'avant avec le processus de résolution, de mettre l'accent sur les points positifs du processus et d'atteindre concrètement la meilleure solution possible (Cloke et Goldsmith, 2000; Crawley et Graham, 2002; Moore, 2003). Cette étape permettra également aux parties d'avoir une meilleure perspective sur le processus global et sur le conflit initial (Lewicki *et al.*, 2011; Moore, 2003).

De ce fait, dans les derniers moments d'un processus de médiation, il est nécessaire que le gestionnaire et les protagonistes réussissent à mettre en place les bases d'un cadre de résolution soutenu pouvant éclairer les protagonistes sur les actions à entreprendre. Il est donc essentiel que l'intervenant soit à même d'amener les parties à s'entendre sur les actions concrètes devant être posées suite au processus ainsi que sur les comportements acceptables et inacceptables. Ces actions et comportements devraient, autant que possible, être consignés par écrit dans un langage approprié pour les parties dans un document accessible pouvant être consulté périodiquement (Crawley et Graham, 2002). Une entente écrite permettra d'aider à responsabiliser les parties et à clarifier les rôles et les tâches de chacune dans la réalisation de la solution. Cela permettra ultimement de limiter les comportements de récurrence risquant d'engendrer de nouveaux conflits (Bolton, 1986; Goodwin et Griffith, 2007).

Tout en s'assurant de sauvegarder les informations essentielles à la bonne poursuite de la démarche, le gestionnaire devra s'assurer que les employés comprennent bien les termes de la résolution d'un conflit. Celui-ci pourrait, par exemple, demander aux belligérants de paraphraser l'entente dans leurs propres mots et d'expliquer ce qu'ils ont compris du processus et du rôle qu'ils devront jouer dans la pérennité de cette démarche de résolution. Ainsi, il sera possible de vérifier la compréhension que ceux-ci se font de la solution et de leur responsabilité envers l'atteinte des objectifs fixés (Goodwin et Griffith, 2007; Lewicki *et al.*, 2011; Moore, 2003; Lax et Sebenius, 1986). Une fois que le gestionnaire estimera que les employés ont une compréhension similaire de l'entente, celui-ci pourra leur faire signer le document dûment préparé. Cette étape peut servir de cadre de référence concret et tangible sur lequel les parties pourront s'appuyer de même qu'un incitatif à ce que chacune des parties travaille dans le but de régler le conflit (Doherty et Guylor, 2008).

Finalement, cette étape de clôture nécessite de la part du gestionnaire une attention particulière au langage, verbal et non verbal, utilisé par les parties et aussi par lui. En effet, l'observation soutenue de ces deux attributs permettra au gestionnaire-médiateur de vérifier que les parties sont satisfaites de la solution trouvée (Dana, 2001). Dans le cas contraire, s'il s'avère que les employés n'en sont pas satisfaits, le conflit se poursuivra et évoluera différemment (Blackard et Gibson, 2002). Le gestionnaire sachant porter attention à ces signes, qu'ils soient exprimés

verbalement ou non, sera d'autant plus apte à limiter les risques de récurrence du différend. Il est également important que le gestionnaire porte une attention particulière à son propre langage verbal et non verbal. Ce dernier se doit en effet de conclure la rencontre en utilisant un ton de voix et un comportement à la fois neutres et respectueux. Inévitablement, cette étape de clôture en est une où les émotions sont intenses et contradictoires. D'un côté, les parties sont soulagées d'avoir mis un terme à un conflit les ayant probablement affectées négativement et la crainte que la situation se reproduise ou que la solution ne fonctionne plus (Lulofs et Cahn, 2000).

Le tableau 6 et la figure 8 de la page suivante permettent de résumer les apprentissages acquis dans cette section sur les habiletés comportementales et de présenter l'avancement de notre recherche jusqu'à maintenant.

Tableau 6
Tableau récapitulatif des habiletés comportementales

HABILETÉS COMPORTEMENTALES	DÉFINITIONS
FAVORISER L'OUVERTURE DES PARTIES	<p>« Afin de faciliter la communication et éviter les malentendus, il est utile que le gestionnaire intervienne pour clarifier ce que les gens veulent réellement dire. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • À travers la reformulation de propos ou encore par la formulation de questions de clarification • Amener les parties à travailler de concert • Inciter les parties à exprimer leurs opinions face à la situation et leurs sentiments face aux conséquences du conflit
RESPONSABILISER LES PARTIES AFIN DE TROUVER DES SOLUTIONS	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser et encourager la recherche de solution, mais il ne doit pas imposer ce qu'il croit être la solution idéale • Si aucune solution ne semble satisfaisante, le gestionnaire peut alors intervenir et proposer quelques solutions, en laissant toutefois le contrôle du processus et de la mise en application aux parties
FINALISER LA SOLUTION	<ul style="list-style-type: none"> • Le gestionnaire et les protagonistes réussissent à mettre en place les bases d'un cadre de résolution soutenu pouvant éclairer les protagonistes sur les actions à entreprendre. • L'intervenant doit amener les parties à s'entendre sur les actions et les comportements concrets à adopter.

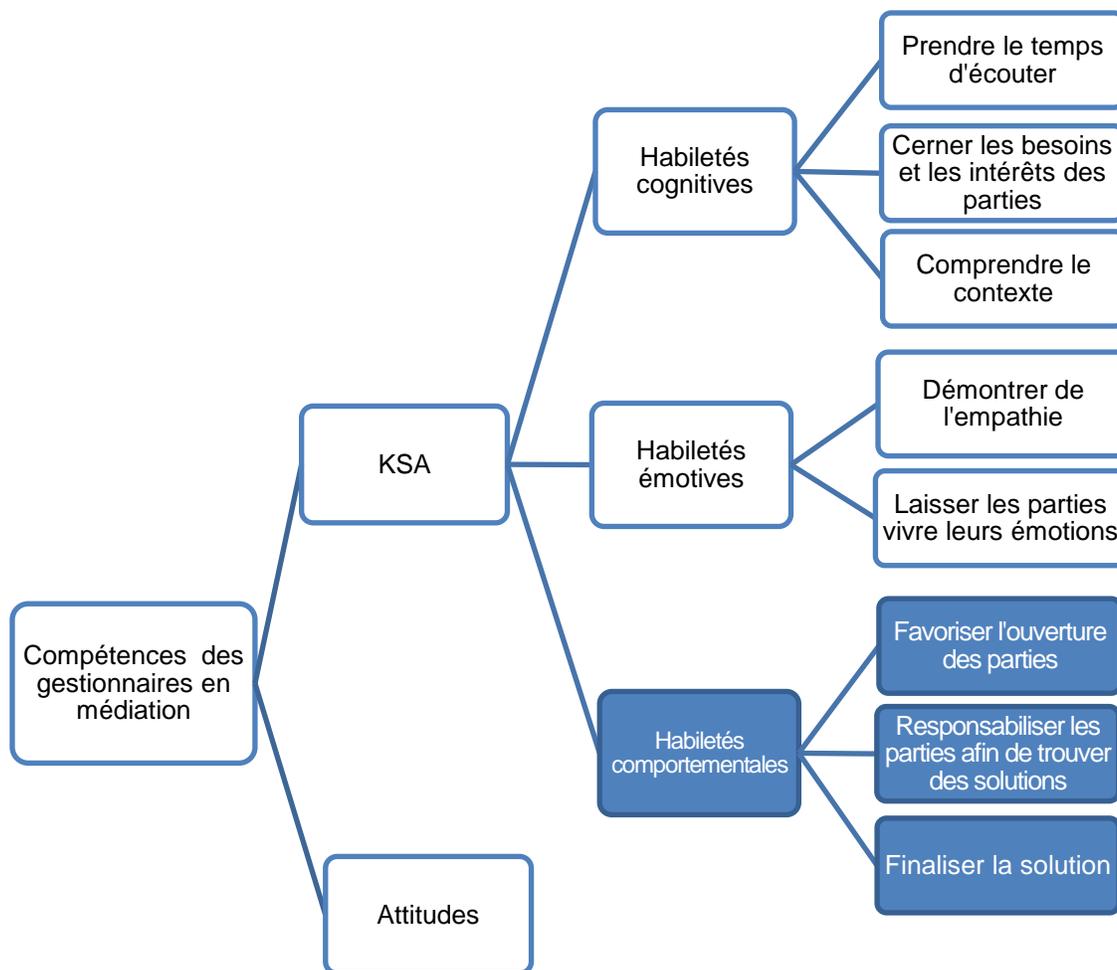


Figure 8. Modèle conceptuel préliminaire 4

2.1.4 Attitudes

Nous en sommes maintenant à décrire la seconde dimension du modèle initial présenté au premier chapitre de notre revue de littérature soit la dimension des attitudes. Tel que mentionné dans le premier chapitre de notre revue de littérature, il est possible d'affirmer que, de façon générale, les attitudes se définissent comme des : « qualités intrinsèques ou [une] conduite personnelle appropriée à l'emploi » (Bourhis et Chênevert, 2009; 142). Plus précisément, une attitude peut être définie comme une : « manière d'être qui manifeste certains sentiments; comportement » ou encore comme l' : « ensemble des opinions manifestées par un individu, un groupe social ou une institution, se traduisant par un comportement habituel ou circonstancié » (Le Petit Larousse, 2010). Finalement, certains auteurs tels que

Kobolla (1988) et Allport (1968) affirment qu'une attitude consiste en une prédisposition à l'action. Fishbein et Ajzen (1975) poursuivent quant à eux en mentionnant que : « *attitudes accompany us as a readiness to interpret experience. Attitudes provide us a latent readiness, a mental posture to respond to varied, everyday situations* ».

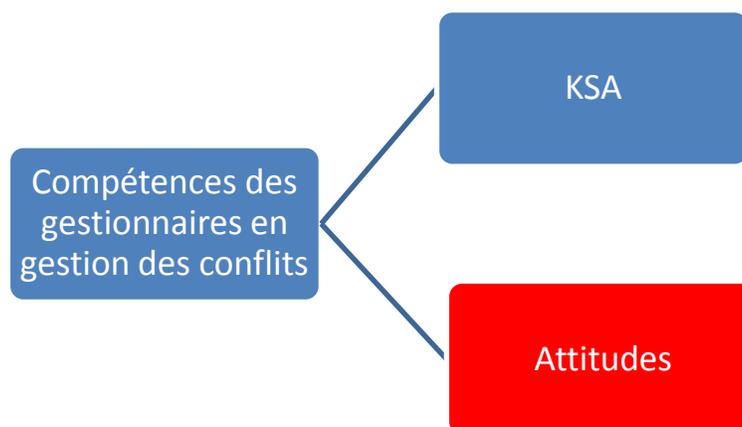


Figure 9. Modèle rationaliste

2.1.4.1 Les attitudes et les conflits

Les perceptions et les sentiments conditionnent la formation d'attitudes et la formation d'attitudes risque à son tour d'engendrer la formation de perceptions et de manifestations comportementales potentiellement problématiques à une démarche de médiation (Pruitt et Rubin, 1986). En raison de cette relation de réciprocité, les attitudes, les perceptions et les comportements tendent à évoluer de la même manière. Ainsi, des sentiments et des perceptions défavorables entraîneront des attitudes négatives alors que des sentiments favorables engendreront des attitudes positives (Shringley, Kobolla et Simpson, 1988).

Plus concrètement, le risque de conflit relié aux attitudes renvoie à ce que Shrigley *et al.* (1988) décrivent comme le « degré de favorabilité » des acteurs intégrés au processus. Ceux-ci affirment que : « *the most important quality of the attitude concept is our **favorable or unfavorable** feelings toward objects, persons, groups, or any other identifiable aspects of our environment.* » (Shringley *et al.*, 1988; 670), ce qui fut également observé par Poitras et Renaud qui soulignent de plus qu' : « une attitude positive ou négative par rapport à une dimension de conflit est aussi appelée un biais » (Poitras et Renaud, 1994; 59). Ceux-ci poursuivent en mentionnant que

les biais du médiateur risquent, s'ils ne sont pas identifiés et contrôlés, de limiter la réussite de la démarche dans son ensemble. Conséquemment, le degré de « favorabilité » des sentiments entretenus à l'égard du processus, des besoins des parties ou encore des parties elles-mêmes tendent à altérer, voire à biaiser les attitudes tant des parties entre elles que celles du gestionnaire face à la démarche globale.

Dans la plupart des conflits nécessitant une approche de médiation, le conflit est habituellement dans un stade avancé et les parties ne peuvent le régler sans une aide externe. À un stade avancé de conflit, les belligérants ont souvent développé des sentiments et des attitudes péjoratives l'un à l'égard de l'autre. Le niveau de confiance est limité, la capacité à faire preuve d'impartialité est inexistante, les solutions proposées sont dénigrées par l'autre partie. Ces raisons impliquent que les protagonistes ont besoin d'une aide externe efficace et non biaisée. De par ses comportements, ses habiletés cognitives et ses habiletés émotives, le gestionnaire adroit sera à même de limiter les impacts des attitudes péjoratives des parties l'une envers l'autre. Toutefois, le gestionnaire intervenant devra redoubler d'ardeur afin de ne pas, lui-même, par ses perceptions du conflit ou ses sentiments à l'égard de l'une ou l'autre partie, développer des biais influençant les attitudes qu'il adoptera puisque cela risquerait de faire dérailler la démarche. En effet, tel que Poitras et Reanud (1994; 59) le soulignent : « il ne faut pas oublier qu'un biais se traduit généralement par une orientation subjective des interventions ». La subjectivité du processus de médiation risquerait en effet de limiter la confiance des utilisateurs dans la démarche ainsi que la portée de l'intervention. Nous nous concentrerons donc sur les attitudes que le gestionnaire serait susceptible de démontrer et qui risqueraient de causer un ralentissement dans la démarche de résolution.

À cet effet, plusieurs biais associés aux attitudes des gestionnaires-médiateurs ont été identifiés dans la littérature pratique (Stimec, 2007). Il est toutefois généralement possible de classer les biais des médiateurs selon trois axes : les biais de procédure, les biais de solution et les biais d'impartialité (De Dreu et Gelfand, 2008; Herrman, 2006; Poitras et Renaud, 1994; Stimec, 2007). Chacun de ces trois biais sont décrits plus en profondeur dans le tableau qui suit.

Tableau 7
Biais du médiateur**

Type de biais	Définition
Biais de procédure	Tendance d'un médiateur à recourir à un type d'intervention en fonction de ses goûts personnels alors que celle-ci ne correspond pas nécessairement aux besoins des parties ou à la dynamique du conflit
Biais de solutions	Un médiateur peut croire qu'une solution est plus appropriée. Il pourra alors orienter les discussions vers cette solution alors qu'elle ne correspond pas nécessairement pas aux priorités des parties
Biais d'impartialité	Le médiateur peut avoir une forte sympathie ou encore de l'antipathie pour une des parties. Il peut alors privilégier ou défavoriser inconsciemment l'une des parties

** Adapté de Poitras et Renaud (1994; 60)

De ce fait, tout au long du processus de médiation, le gestionnaire-médiateur devra être attentif afin d'arriver à percevoir rapidement la formation d'attitudes néfastes non seulement de la part des protagonistes, mais également de sa part. En étant conscient de l'impact des attitudes problématiques sur le processus de résolution et en étant attentif à identifier rapidement ce type de mécanisme, il sera en mesure de limiter les conséquences des attitudes sur la démarche (Poitras et Renaud, 1994). Ces auteurs soulignent d'ailleurs que : « la connaissance de sa propre subjectivité est une étape importante pour le médiateur, dans le but d'objectiver son intervention. » (Poitras et Renaud, 1994).

Les prochains paragraphes traiteront plus en profondeur du type d'attitudes à adopter lorsque le gestionnaire doit se comporter tel un médiateur afin de dénouer un différend.

2.1.4.2 L'attitude du gestionnaire

En tenant compte du fait que le travail du gestionnaire responsable de l'intervention s'apparente beaucoup au rôle d'un médiateur, l'une des conditions préliminaires au succès de la démarche réside dans l'établissement d'une relation de confiance entre les parties et l'intervenant (Tremblay, 2008; Arnold, 2007). Cette relation de confiance dépend en grande partie de la perception qu'ont les antagonistes de la crédibilité de l'intervenant. Cette perception de crédibilité aura une influence majeure sur le degré d'acceptation, de confiance et de satisfaction que les parties démontreront face à la démarche (Arnold, 2007; Tremblay, 2008). La perception de crédibilité de l'intervenant de même que le degré d'acceptation des participants sont souvent, dans les cultures occidentales, basées en partie sur l'absence de relation préliminaire entre les parties et l'intervenant (Honeyman, Goh et Kelly, 2004). Lors d'une situation de conflit entre employés où le gestionnaire immédiat doit intervenir, il est important de comprendre que l'intervenant est placé dans un contexte où celui-ci a souvent développé ou établi, avec chacune des parties, une relation préliminaire. Cette relation peut elle-même devenir source de conflit, et ce, pour deux raisons (Van Gramberg et Teicher, 2006).

Premièrement, tel que le lecteur attentif l'aura sans doute décelé, la présence de cette relation entre l'intervenant et les parties risque d'affecter la perception de crédibilité nécessaire à l'établissement d'une relation de confiance des parties dans la démarche. Deuxièmement, cette relation risque aussi d'amener le gestionnaire à développer ses propres perceptions et sentiments face aux antagonistes. Ce faisant, le gestionnaire, en tant qu'intervenant doit réussir à se distancer du problème initial de manière à être en mesure de diagnostiquer et d'analyser le conflit tout en laissant de côté ses propres émotions (Moore, 2003). La capacité à adopter une attitude impartiale face à la situation conflictuelle et face aux antagonistes devient une compétence clé pour un gestionnaire souhaitant résoudre un conflit à travers un processus de médiation.

2.1.4.2.1 Capacité à faire preuve d'impartialité

De façon générale, l'impartialité peut se décrire comme une : « qualité, [un] caractère de quelqu'un qui n'a aucun parti pris ou de ce qui est juste, équitable » (Le Petit Larousse, 2010). Trois éléments de cette définition nécessitent, selon nous, une attention particulière soit les concepts de justice, d'équité et de neutralité.

Justice

Selon le dictionnaire Larousse 2010, le terme justice peut se définir comme une : « qualité morale qui invite à respecter les droits d'autrui ». Plus spécifiquement, Manville (2003 dans Tremblay, 2008) fragmenter le concept de justice en trois dimensions : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. La justice distributive réfère à la manière dont les ressources sont allouées lors des rencontres, qu'il s'agisse de temps avec l'intervenant, de temps de parole ou d'opportunités de proposer des solutions pertinentes, etc. (Knippenberg et De Cremer, 2008; Manville 2003 dans Tremblay, 2008) Ce type de justice met l'accent sur les éléments de résultats, c'est-à-dire des éléments relativement tangibles, parfois même mesurables (Tremblay, Sire and Balkin 2000). La justice procédurale renvoie à la perception de justice par rapport aux processus et aux procédures utilisés par l'intervenant lors de l'intervention. Il peut également s'agir du degré de contrôle des protagonistes face à la démarche et aux extraits de celle-ci (Carnavale et Arad, 1996; Knippenberg et De Cremer, 2008; Manville, 2003 dans Tremblay, 2008). Ce second type de justice en est un qui met l'accent sur les moyens utilisés au cours de la démarche (Tremblay, Sire et Balkin 2000). Finalement, la justice interactionnelle s'intéresse quant à elle : « à la composante humaine des pratiques organisationnelles, c'est-à-dire à la façon dont le management se comporte à l'encontre des récepteurs » (Manville, 2003 dans Tremblay, 2008; 184). Cette dimension se centre sur les rapports de communication entre la source (le gestionnaire) et les destinataires (les parties). Le gestionnaire avisé se doit de considérer ces trois dimensions lors de son intervention.

Équité

Le concept d'équité quant à lui se définit comme une : « qualité consistant à attribuer à chacun ce qui lui est dû par référence aux principes de la justice naturelle; impartialité » (Le Petit Larousse, 2010). D'une certaine façon, le concept d'équité s'apparente à celui de justice. L'équité s'en dissocie toutefois dans la mesure où elle implique une certaine forme de comparaison par les parties et entre les parties face au traitement reçu. En effet, tel que le souligne Van Gramberg et Teicher (2006; 199) : « *for any particular event, an individual will compare his or her ratio of input and outcomes to another's ratio of input and outcomes* »

Neutralité

Ce troisième concept de l'impartialité représente un : « état de quelqu'un, d'un groupe qui ne se prononce pour aucun parti; caractère de leurs œuvres, de leur attitude » (Jeuge-Maynard, 2010).

Selon Carnavale et Arad (1996 dans Svensson, 2009), il existerait deux éléments de biais possibles lors d'une démarche de résolution. Le premier, nommé biais de source, renvoie à la présomption de responsabilité (culpabilité) que peut entretenir le gestionnaire à l'égard des parties. Le second, nommé biais de contenu, réfère aux idées préconçues de l'intervenant face à ce que devrait être la procédure de résolution, qu'il s'agisse de la solution optimale ou de la manière de mettre en place le plan d'action.

L'intervenant doit donc savoir faire preuve d'une certaine neutralité face à ce qu'il estime être la source du conflit. En effet, si le gestionnaire estime que l'une des parties est plus responsable du conflit que les autres, il lui sera impossible de remplir adéquatement son rôle d'intervenant (Cormier, 2008; 135). De plus, un manque de neutralité de la part du gestionnaire, que ce soit par rapport à la source du conflit, à la procédure de règlement ou face à la solution optimale de résolution risque de mettre en péril la crédibilité et la confiance sur lesquels repose le succès de l'intervention (Van Gramberg et Teicher, 2006). De manière concrète, « le gestionnaire doit éviter de critiquer les propos des parties et d'émettre un jugement ainsi que toute forme de menace » (Blackart et Gibson, 2002 dans Pelletier 2010). Cette attitude de neutralité permettra de limiter les craintes potentielles des parties à divulguer des informations essentielles au processus de résolution.

Le tableau 8 et la figure 10 tout deux présentés à la page suivante permettent de résumer les apprentissages acquis dans cette section sur les attitudes et de présenter l'avancement de notre recherche jusqu'à maintenant.

Tableau 8
Tableau récapitulatif

ATTITUDE	DÉFINITIONS
IMPARTIALITÉ	<p>« Qualité, caractère de quelqu'un qui n'a aucun parti pris ou de ce qui est juste, équitable » (Le Petit Larousse, 2010)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Justice : « qualité morale qui invite à respecter les droits d'autrui » (Le Petit Larousse, 2010). Il existe trois types de justice; distributive, procédurale et interactionnelle. • Équité : « qualité consistant à attribuer à chacun ce qui lui est dû par référence aux principes de la justice naturelle ; impartialité » (Le Petit Larousse, 2010) • Neutralité : « état de quelqu'un, d'un groupe qui ne se prononce pour aucun parti ; caractère de leurs œuvres, de leur attitude » (Le Petit Larousse, 2010)

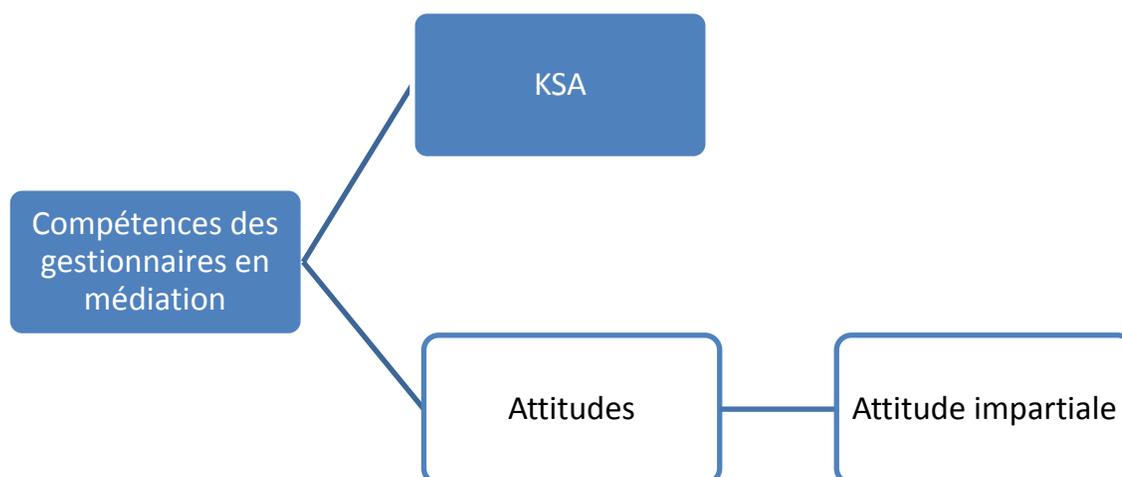


Figure 10. Modèle conceptuel préliminaire 5

2.1.5 Modèle conceptuel

Les dernières pages nous permettent maintenant de présenter aux lecteurs notre modèle conceptuel dans son intégralité. Chacune des habiletés et des attitudes ciblées ont été analysées et seront mesurées à l'aide d'un questionnaire soigneusement développé.

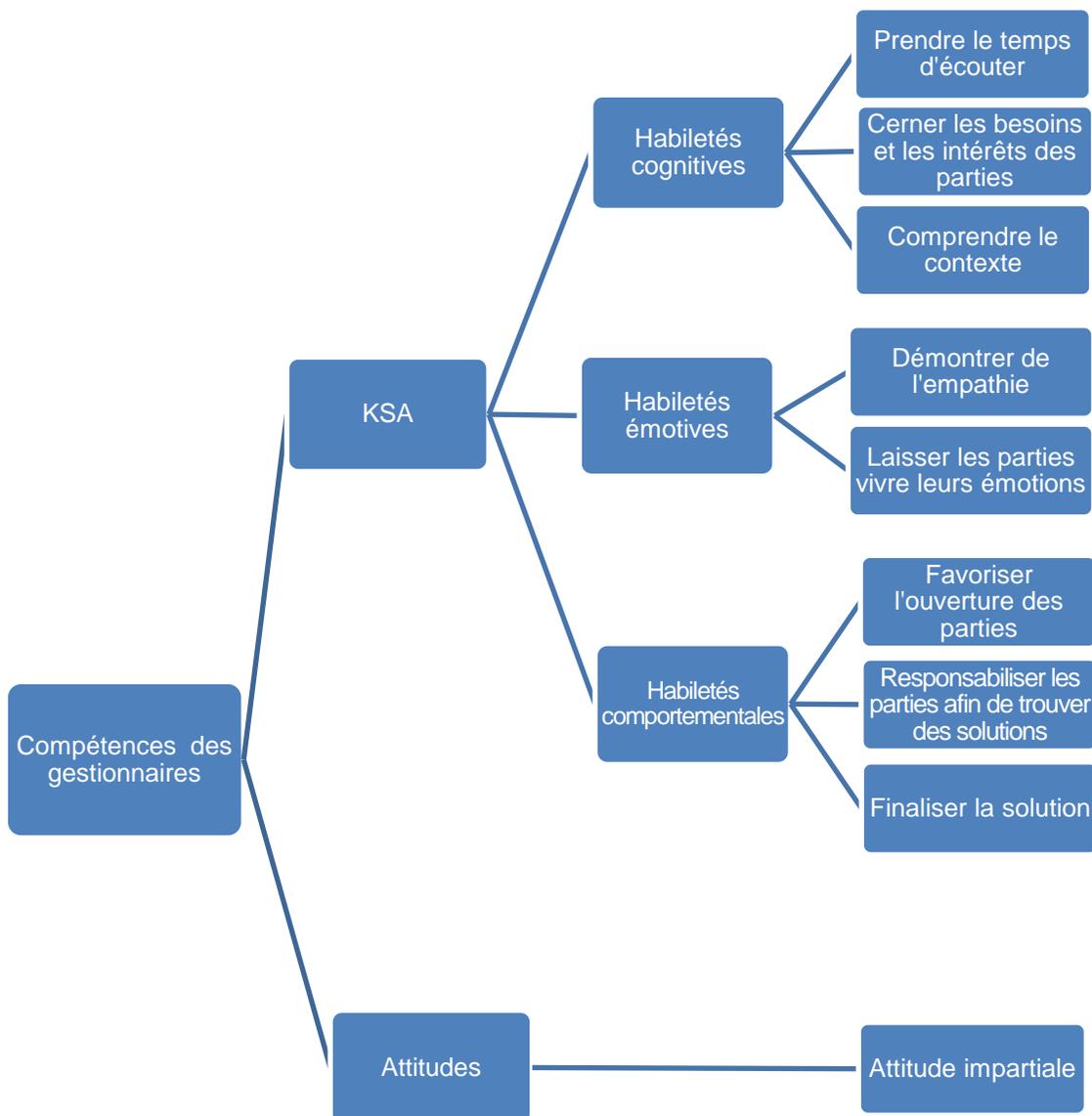


Figure 11. Modèle conceptuel complet

Le prochain chapitre se concentrera à décrire la méthodologie qui sera utilisée afin de mener à bien le développement de notre questionnaire ainsi que l'ensemble des analyses qui seront effectuées afin de vérifier la validité et la fiabilité de notre modèle conceptuel.

Chapitre 3 : Méthodologie

Ce troisième chapitre s'attardera à décrire la méthodologie utilisée dans la conception de notre outil de mesure de la compétence en gestion de conflits. Pour ce faire, nous débuterons par la présentation et la justification des choix méthodologiques effectués. Ainsi, nous exposerons aux lecteurs le devis de recherche sur lequel s'appuie notre recherche de même que les raisons ayant justifié le choix de ce type de devis. Ensuite, nous décrirons la façon dont nous avons procédé pour recueillir notre échantillon, de même que les techniques d'échantillonnage et de collecte de données utilisées. Par la suite, nous nous attarderons à l'explication des différentes étapes effectuées dans le but de purifier notre outil de mesure. À cette étape de la démarche méthodologique, nous expliquerons en quoi la validité et la fidélité sont des concepts importants dans le cadre de cette recherche. Ce dernier point amènera la présentation de la méthode d'analyse identifiée comme adéquate pour nous permettre de répondre à notre questionnement de départ.

3.1 Choix du devis de recherche

En analysant les propos de Creswell (2009; 3), il est possible de comprendre que la dissociation souvent faite entre les recherches quantitative et qualitative « *is framed in terms of using words (qualitative) rather than numbers (quantitative), or using closed-ended questions (quantitative hypotheses) rather than open-ended questions (qualitative interview questions)* ». Plus concrètement, cet auteur décrit la recherche qualitative comme un moyen pour explorer et comprendre le sens que les individus et les groupes attribuent à des construits sociaux ou humains. La recherche quantitative quant à elle est un moyen permettant de tester des théories objectives et d'examiner les relations entre diverses variables. « *These variables, in turn, can be measured, typically on instruments, so that numbered data can be analyzed using statistical procedures* » (Creswell, 2009; 4).

De manière à pouvoir répondre aux besoins de notre recherche, le devis quantitatif a été privilégié pour plusieurs raisons. De prime abord, la nature de notre problématique de recherche nous a rapidement orientés vers la nécessité d'utiliser un devis quantitatif de type enquête (Creswell, 2009). En effet, notre but étant d'élaborer un outil de mesure, nous aurons inévitablement à identifier et à évaluer

les relations entre les neuf habiletés identifiées lors du chapitre 2 de ce mémoire. À cet effet, le devis quantitatif de type enquête « *provides a quantitative or numeric description of trends, attitudes, or opinion of a population by studying a sample of that population* » (Creswell, 2009; 12) ce qui convient parfaitement à l'atteinte des buts de cette recherche.

De plus, tel que mentionné précédemment, ce mémoire de maîtrise fait partie intégrante d'un projet de recherche en deux parties du professeur Jean Poitras. Lors de la première phase du projet, une recherche qualitative a été menée auprès d'un échantillon de 22 participants ayant accepté de servir de terrain de recherche. Cette première étude a permis d'observer et de comprendre ce qui, pour les participants, constituait une dimension essentielle de la compétence de gestionnaire. Sur la base des résultats de cette recherche ainsi qu'en fonction de la recherche exhaustive de la littérature de gestion de conflit ayant été effectuée, nous sommes maintenant aptes à entamer la portion quantitative de ce projet. Cette deuxième partie s'efforcera donc de mesurer les neuf compétences identifiées et de déterminer le sens et la force des relations les liant entre elles. Pour atteindre cet objectif, l'adoption d'une démarche quantitative constitue donc le choix logique et sensé (Creswell, 2009).

3.2 Collecte de données

3.2.1 Terrain de recherche

De manière à pouvoir collecter des données présentant une bonne validité externe, nous souhaitons rejoindre des participants de milieux diversifiés ayant des niveaux d'expérience différents. Afin de répondre aux critères de notre recherche, nous désirions rejoindre des individus salariés de tout âge, occupant des postes diversifiés sous la supervision d'un gestionnaire.

Dans cette optique, le Service aux diplômés de HEC Montréal nous a permis de rejoindre des diplômés de l'école sans que l'on ait se limiter à un type ou à une entreprise en particulier. Grâce à la collaboration de Michel Lemay et de Marie-Élaine Pelland, employés du Service aux diplômés à HEC Montréal, il nous a été possible de rejoindre les diplômés de l'université à travers une annonce dans la *news letter* du réseauexpress. Créé en 1921, Le Réseau HEC Montréal offre des activités et des services visant à favoriser le réseautage et l'entraide entre les

diplômés de même que le développement socioprofessionnel et le renforcement de leur sentiment d'appartenance et de leur fierté à l'égard de HEC Montréal (HEC Montréal, 2011). À cet effet, l'Association des diplômés HEC Montréal représente aujourd'hui près de 60 000 diplômés. Le Réseau HEC Montréal constitue ainsi le plus important réseau de décideurs et de contacts d'affaires au Québec (HEC Montréal, 2011). Les membres de ce réseau sont présents dans tous les secteurs d'activité économique, aux quatre coins du Québec, mais aussi au Canada et dans le reste du monde.

De manière à maximiser le nombre de répondants, nous avons effectué deux périodes de collecte de données de deux semaines. Nous avons contacté Le Réseau HEC Montréal dès le début du mois de juin 2010. Cela nous a permis de faire une première annonce dans la *newsletter* électronique du 14 juin 2010. Notre première collecte s'est donc étendue du 14 au 28 juin 2010. Cependant, puisque ces dates correspondaient déjà avec la période de vacances estivales pour de nombreux répondants potentiels, une seconde collecte de données fut organisée du 7 au 21 septembre 2010, ce qui nous a permis d'augmenter notre visibilité au sein de la population cible.

3.2.2.1 Élaboration du questionnaire électronique

En combinant les spécificités de notre terrain de recherche avec notre désir de rejoindre un maximum de participants, nous avons procédé à l'élaboration d'un questionnaire électronique (Annexe II). Cet outil nous permettait en effet d'inclure notre questionnaire aux *newletters* électroniques du Service aux diplômés de HEC Montréal.

De façon à circonscrire notre échantillon de répondants, deux critères d'exclusion ont été utilisés. Le premier renvoie au fait que le participant à la recherche doit impérativement avoir été impliqué ou avoir été témoin d'un conflit de travail, et ce, au cours des douze mois précédant le sondage. Le second fait référence à l'intervention d'une tierce partie (le superviseur) dans la résolution du conflit. Ces deux premiers critères nous assurent un minimum de spéculation de la part des participants et permet d'augmenter la précision des résultats collectés. La présente recherche souhaitant mesurer les habiletés des gestionnaires à adopter une

approche de médiation dans la résolution de conflit, il était impératif qu'un gestionnaire soit bel et bien intervenu pour dénouer la situation.

Ce questionnaire électronique contenait quatre sous-sections. La première section correspondait à deux questions préliminaires nous permettant de circonscrire l'échantillon. Plus précisément, ces deux questions nous servaient de premier critère d'exclusion dans nos analyses afin de ne pas considérer dans cette étude les personnes n'ayant pas vécu de conflit au cours des douze derniers mois. La deuxième section était constituée d'une série de 48 questions cherchant à mieux cibler l'intervention du gestionnaire. Le développement de ces questions s'est effectué grâce à la revue de littérature présentée au chapitre 2 et aux résultats de la première partie de ce projet de recherche. La troisième section regroupait quant à elle trois échelles de validation afin de discriminer certains items lors des analyses. Finalement, la quatrième et dernière section cherchait à mesurer certaines caractéristiques sociodémographiques de notre échantillon. La version intégrale de notre instrument de mesure sera présentée avec l'ensemble des résultats de notre étude au chapitre suivant.

3.2.2 Processus d'échantillonnage

3.2.2.1 Caractéristiques de l'échantillon

Cette section s'attardera à présenter aux lecteurs les caractéristiques de l'échantillon sur lequel nos analyses ont été effectuées. À ce sujet, un ensemble de questions ont été posées afin de connaître le genre des répondants, leur âge, leur niveau de scolarité, leur statut d'emploi (temps partiel ou temps plein), leur fourchette salariale, leur ancienneté au sein de l'organisation dans laquelle le conflit a éclaté. Une dernière question visait à identifier le secteur dans lequel le répondant travaille.

Plus concrètement, il est possible de noter que l'échantillon préliminaire, constitué des répondants ayant minimalement accédé à la première page du questionnaire comptait 599 individus. Toutefois, suite aux deux questions de tri portant sur l'intervention du gestionnaire et sur la nature de l'implication de l'individu, l'échantillon fut réduit à 181. Les diverses étapes d'inclusion et d'exclusion des questionnaires à notre étude seront présentées plus en détail au prochain chapitre. Pour le moment, il apparaît toutefois nécessaire de dire que, suite à ces étapes d'analyse, 158 questionnaires ont été jugés conformes aux besoins de notre étude.

Les statistiques qui suivront se basent donc sur ces 158 questionnaires. Bien que ces 158 questionnaires répondent aux critères d'inclusion de notre recherche, il faut noter que ces 158 questionnaires n'ont pas tous été remplis en entier. Par exemple, certaines personnes ont préféré ne pas répondre à certaines questions sociodémographiques, ce qui explique les variations dans les totaux reproduits ci-dessous.

Parmi les répondants ayant complété le questionnaire en entier, on pouvait compter 97 femmes, soit l'équivalent de 66 % de notre échantillon et 50 hommes soit 34 % de l'échantillon 147. Les répondants avaient tous obligatoirement 20 ans ou plus et se distribuaient de la façon suivante : 39 répondants avaient entre 20 et 25 ans, 30 avaient entre 26 et 30 ans, 21 avaient entre 31 et 35 ans, 18 avaient entre 36 et 40 ans, 18 avaient entre 41 et 45, 11 avaient entre 46 et 50ans et 13 avaient plus de 50 ans 150. Au niveau du nombre d'années d'études des participants à notre étude, il est possible de dire que 3 d'entre eux possédaient un diplôme d'études secondaires ou professionnelles, 7 avaient un diplôme d'études collégiales, 68 avaient un diplôme de premier cycle universitaire et 71 avaient un diplôme de deuxième ou troisième cycle universitaire 149. Pour ce qui est du statut d'emploi des individus, 119 travaillaient à temps plein et 30 à temps partiel 149. Parmi ces travailleurs, 29 avaient moins d'un an d'expérience dans l'entreprise où a eu lieu le conflit, 81 avaient entre un an et cinq ans, 19 entre six et dix ans, 8 entre onze et quinze ans et 13 avaient plus de quinze ans d'expérience 150. Parmi les participants, 3 travaillaient dans des organisations employant entre 1 et 4 employés, 35 travaillaient pour des entreprises entre 5 et 49 employés, 31 dans des entreprises de 50 à 499 salariés et 81 dans des organisations de plus de 500 employés 150. La plupart des répondants travaillent dans le secteur privé, soit 63,5 % de l'échantillon alors que 20,2 % travaillent dans le secteur public et 9,3 % dans le secteur parapublic. Finalement, il est possible d'affirmer que 16 des participants gagnaient moins de 10 000\$ par année, 15 gagnaient entre 10 000\$ et 24 999\$, 33 gagnaient entre 25 000\$ et 49 999\$, 42 gagnaient entre 50 000\$ et 74 999\$ et 42 gagnaient plus de 75 000\$ 148. Le tableau de la page suivante présente une synthèse plus graphique des caractéristiques de notre échantillon.

Tableau 9
Tableau synthèse des caractéristiques de notre échantillon

DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON			
<i>Variable</i>		<i>Fréquence</i>	<i>Pourcentage (%)</i>
Sexe	Homme	50	34,01
	Femme	97	65,99
Âge (en années)	20-25 ans	39	26,00
	26-30 ans	30	20,00
	31-35 ans	21	14,00
	36-40 ans	18	12,00
	41-45 ans	18	12,00
	46-50 ans	11	7,33
	+ de 50	13	8,67
Niveau de scolarité	DES ou DEP	3	2,01
	DEC	7	4,70
	1 ^{er} cycle	68	45,63
	2 ^e ou 3 ^e cycle	71	47,65
Statut d'emploi	Régulier temps plein	119	79,87
	Régulier temps partiel	30	20,13
Ancienneté (en mois)	- de 1 ans	29	19,33
	1 - 5 ans	81	54,00
	6 - 10 ans	19	12,67
	11 - 15 ans	8	5,33
	16 - 20 ans	7	4,67
	21 - 25 ans	2	1,33
	+ de 25 ans	4	2,67
Salaire (en \$)	- de 10 000	16	10,81
	10 000 - 24 999	15	10,13
	25 000 - 49 999	33	22,15
	50 000 - 74 999	42	28,19
	+ de 75 000	42	28,19
Taille d'entreprise	1-4 employés	3	2,00
	5-49 employés	35	23,33
	50-499 employés	31	20,67
	+ de 500 employés	81	54,00
Secteur	Privé	94	63,51
	Parapublic	17	11,47
	Public	37	25,00

Finalement, tel que mentionné précédemment, pour des raisons théoriques et méthodologiques, l'une des questions de tri contenue dans notre questionnaire était utilisée afin de dissocier les participants ayant été impliqués dans un conflit de ceux ayant été témoins. Notre critère de tri initial étant effectivement très discriminant,

nous souhaitons optimiser nos chances de rassembler un bassin de répondants nous permettant d'effectuer les analyses appropriées et par le fait même, d'augmenter le pouvoir statistique de ces analyses. Suite à quelques tests, il est maintenant possible d'affirmer qu'au niveau des caractéristiques sociodémographiques, il ne semble pas exister de différence significative entre les réponses des individus impliqués et celles des individus témoins. Les lecteurs intéressés peuvent trouver en Annexe III les résultats de ces analyses.

3.3 Choix de la méthode

Une fois les résultats des questionnaires compilés, nous tenterons de suivre le plus rigoureusement possible les étapes de l'outil de mesure suggérées par DeVellis (2003)

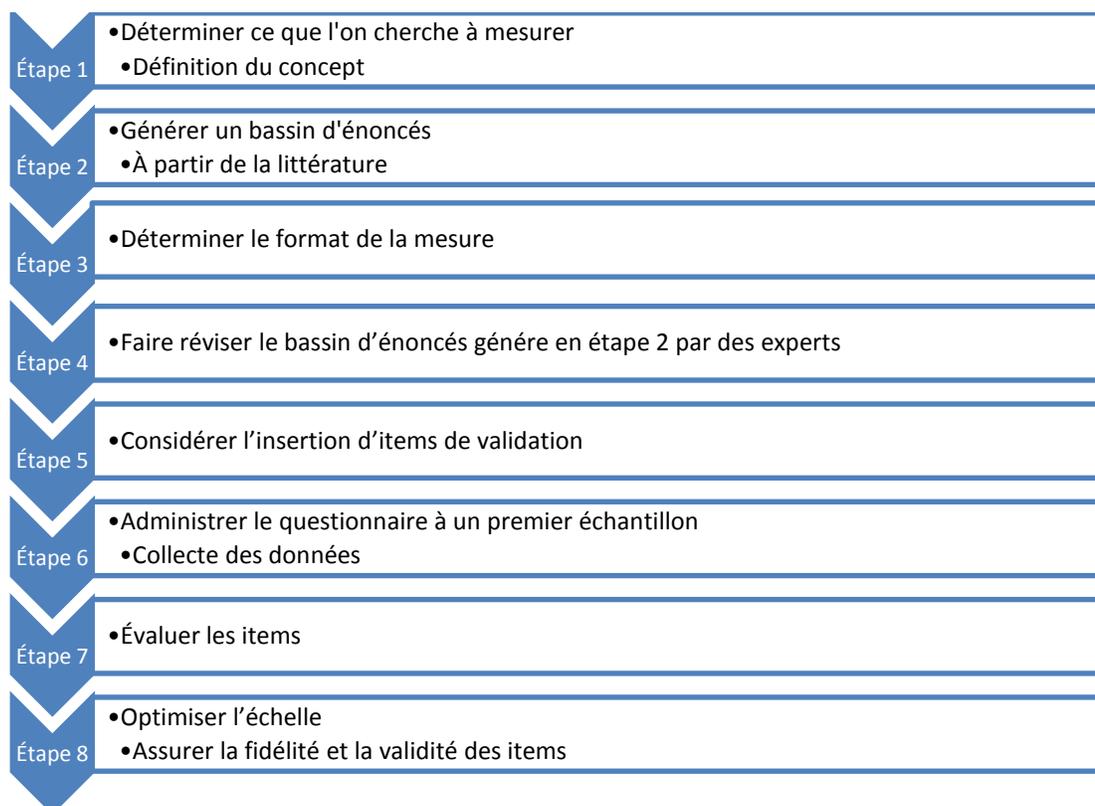
3.3.1 Étapes de purification de la mesure selon DeVellis (2003)

L'objectif premier de cette étude consiste au développement et à la validation d'un outil de mesure de la compétence des gestionnaires lorsqu'ils adoptent une approche de médiation pour gérer les conflits. L'intérêt primaire de notre recherche réside donc dans la mesure de la manifestation d'une compétence. À cet effet, il apparaît pertinent de définir plus précisément ce que l'on qualifiera de mesure dans le cadre de cette recherche. Ainsi, DeVellis (2003) affirme que la mesure représente une manière de quantifier un phénomène particulier. De son côté, Stevens (1951) souligne que la mesure constitue une procédure permettant d'attribuer des chiffres à des objets, des événements ou des comportements en se basant sur des normes établies. Nunally et Bernstein (1994) définissent quant à eux la mesure comme un ensemble de règles permettant de chiffrer des objets, dans le but de donner une certaine représentation aux attributs desdits objets. Ainsi, d'après la définition de Nunally et Bernstein, ce sont les attributs des objets qui sont mesurés, et non les objets, d'où l'importance d'avoir des instruments de mesure qui capturent bien le construit d'un objet. On parle donc ici de la « qualité » des instruments de mesure.

Selon plusieurs auteurs, pour que la mesure soit considérée comme étant de qualité, un certain nombre d'étapes méthodologiques doivent être accomplies. À cet effet, nous nous devons de suivre une méthodologie claire, reconnue et en adéquation avec les besoins de notre étude. Bien qu'il existe diverses démarches méthodologiques, celle proposée par DeVellis (2003) semble très appropriée

puisque cet auteur propose non seulement une méthodologie d'épuration des items de questionnaire, mais également une démarche reconnue de développement d'échelle de mesure (Gauvreau-Jean, 2008). Les diverses étapes de développement et d'épuration sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 10 : Procédure de purification de la mesure



Ainsi, il est possible d'affirmer que les énoncés qui survivent à cette purification sont finalement considérés comme étant fiables et valides.

3.3.1.1 Déterminer ce que l'on cherche à mesurer

« *Many researchers think they have a clear idea of what they wish to measure, only to find that their ideas are far more vague than they thought.* » (DeVellis, 2003; 60) La plupart des chercheurs ont ainsi tendance à investir trop rapidement une grande quantité d'efforts et de temps dans la conception d'items. Cette excitation à débiter par la génération d'énoncés risque malheureusement d'obliger les chercheurs à effectuer des changements de parcours coûteux lors des étapes subséquentes (DeVellis, 2003). De manière à éviter ces potentiels problèmes méthodologiques

DeVellis (2003) conseille de choisir une démarche méthodologique précise, et ce, avant de débiter quelque étape de la recherche que ce soit.

Il existe plusieurs méthodes permettant de déterminer ce que l'on cherche à mesurer. La manière la plus efficace consiste à faire un état des connaissances contenues dans la littérature de gestion des conflits de façon à pouvoir générer une définition de chacun des construits sur lesquels se basent notre étude (Creswell, 2009; Dépelteau, 2007; DeVellis, 2003). Cette première étape fut donc le point départ de notre étude et les résultats sont présentés dans les deux premiers chapitres de ce mémoire.

3.3.1.2 Générer un bassin d'énoncés

Après avoir défini adéquatement chacun des concepts centraux de notre étude, il est maintenant temps de générer les énoncés qui s'y rattachent. Lors de cette seconde étape, un bassin d'environ 55 questions sera développé, soit l'équivalent d'environ cinq items par concept. À cet effet, Bollen (1989) stipule qu'un instrument se doit de contenir un minimum de trois énoncés pour mesurer correctement un concept. Il semble donc judicieux de générer un minimum de cinq énoncés par construit pour une nouvelle échelle de mesure. Ce nombre élevé d'items nous permettra, suite aux étapes de purification, de conserver un nombre acceptable d'items pour la collecte de données (DeVellis, 2003).

3.3.1.3 Déterminer le format de la mesure

Cette troisième étape consiste à déterminer les échelles de mesure qui seront utilisées afin de mesurer chacun des items de notre outil de mesure. À cet effet, DeVellis (2003) souligne qu'il existe un grand nombre de format d'échelles de mesure des questions : échelle de Likert de trois à dix points, échelles nominales, échelles ordinales, etc. (DeVellis, 2003, Nunnally et Bernstein, 1994; Mardsen *et al.*, 2010). Nous aurons donc à décider laquelle ou lesquelles s'avèreront appropriées aux besoins de notre recherche. Les échelles choisies seront présentés avec le reste des résultats de chacune des étapes de notre méthodologie dans le prochain chapitre.

3.3.1.4 Faire réviser le bassin d'énoncés générés en étape 2

Cette quatrième étape se concentre sur la validité de l'instrument. La question qu'il est pertinent d'adresser ici renvoie aux validités de contenu et de construit des items. En d'autres termes, les questions à se poser sont : les énoncés reflètent-ils bien le construit? Et les items mesurent-ils effectivement les concepts étudiés? Pour ce

faire, on fait généralement appel au jugement d'experts à qui l'on aura donné préalablement une définition du construit. On leur demande de juger si chaque indicateur reflète bien son construit. À ce moment, une première purification des mesures est effectuée.

Cette étape de validation sera réalisée grâce à la collaboration de deux *focus groups*. Le premier sera constitué d'un groupe d'étudiants de la maîtrise en profil mémoire et d'un professeur du département de gestion des ressources humaines. Ce premier groupe nous permettra de raffiner les grandes catégories de compétences identifiées précédemment de même que les items cherchant à mesurer ces différentes compétences. Le second groupe sera constitué d'un petit échantillon à qui le questionnaire fut envoyé préalablement au premier envoi massif. Ce petit groupe de participants nous aidera à déterminer le contenu final du questionnaire de même qu'à valider la formulation des divers items. La coopération de ces groupes nous permettra ultimement de discriminer une première série d'items et de valider la pertinence des items retenus.

3.3.1.5 Considérer l'insertion d'items de validation

De manière à assurer une bonne validité de l'outil, trois échelles de validation différentes seront ajoutés à la première version du questionnaire. Premièrement, les études ont démontré que le niveau de compétences du gestionnaire en résolution de conflit devrait être négativement corrélé avec le niveau de conflits dans les unités de travail (De Dreu et Weingart, 2003; Jehn, 1994, 1997). De manière à valider notre instrument de mesure, une échelle mesurant le niveau de conflits interpersonnels sera ajoutée (Jehn, 1994). Les items du questionnaire ne présentant pas de corrélation négative assez forte seront éliminés du questionnaire final. Deuxièmement, dans leur méta-analyse, De Dreu et Weingart (2003) ont été en mesure de démontrer que le niveau de conflits organisationnels est – fortement – négativement corrélé au niveau de satisfaction au travail. De ce fait, il semble naturel de penser que le niveau de compétences des gestionnaires à effectuer avec succès un processus de médiation soit positivement corrélé à la satisfaction au travail. Une échelle de mesure de la satisfaction au travail (Fields, 2002) sera donc également ajoutée à cette première version de notre instrument de mesure. Finalement, les conflits organisationnels sont habituellement chargés émotionnellement et les employés pourraient ne pas se sentir à l'aise de commenter les compétences de leur gestionnaire. La variable de

désirabilité sociale doit donc aussi être prise en compte par notre outil de mesure. À cet effet, nous incluons l'échelle de désirabilité sociale construite par Strahan et Gerbasi (1972) qui présente une version valide et plus courte de l'échelle de désirabilité sociale construite par Marlowe-Crowne (1960) et les items qui seront trop fortement corrélés à la variable de désirabilité sociale seront mis de côté.

3.3.1.6 Administrer le questionnaire à un premier échantillon

« *After deciding which construct-related and validity items to include in your questionnaire, you must administer them, along with the pool of new items, to some subjects.* » (DeVellis, 2003; 88) Ainsi, la sixième étape de notre démarche méthodologique consistera à administrer notre outil de mesure à un échantillon de participants. Tel que mentionné précédemment, afin de rejoindre un maximum de répondants, nous avons utilisé la liste d'envoi du Réseau HEC Montréal. La collaboration de ce partenaire nous a permis de constituer un bassin de plus de 150 répondants. Quoique DeVellis (2003) suggère un nombre optimal de 300 répondants afin de maximiser la stabilité et la normalité des analyses statistiques, nous étions conscients, en raison de la nature de notre étude, du temps restreint pour effectuer la collecte de données et du critère de base plutôt discriminant, qu'il nous serait difficile de constituer un tel bassin de participants.

3.3.1.7 Évaluer les items

Afin de nous assurer de la qualité psychométrique du questionnaire développé, nous avons utilisé plusieurs méthodes statistiques, tel que nous l'expliquerons de façon plus détaillée au chapitre suivant. Voici un résumé de la méthodologie utilisée pour cette sixième étape.

3.3.1.7.1 Élimination des items inadéquats grâce aux échelles de validation

Dans le but d'épurer notre outil de mesure, nous allons premièrement procéder à l'élimination des items jugés inappropriés pour les fins de notre recherche. Afin de réaliser cette première épuration, nous avons suivi la procédure préconisée par Hair Black, Babin et Anderson (2010). Cette méthodologie nous assurait en effet une représentativité optimale des comportements de la population étudiée.

La première étape de cette épuration sera effectuée en examinant les corrélations entre les items de chacune des variables et l'échelle développée par Jehn, mesurant le niveau de conflit à l'intérieur de groupe de travail (conflits intra-goupes). Notre

échelle se voulant un outil de mesure des compétences des gestionnaires à gérer les conflits, il semble juste de croire que plus un gestionnaire est apte à dénouer adéquatement les conflits, moins le niveau de conflit sera élevé (Thomas, 1976, Ury, Brett et Goldberg, 1988; Rahim, 1983, 2002). Ainsi, afin d'optimiser l'outil final, les items que nous conserverons seront ceux présentant une corrélation significativement négative avec le niveau de conflits.

La seconde étape de nettoyage de notre échelle consistera à examiner les corrélations entre les items restant et le niveau de satisfaction au travail des répondants. Tel que mentionné précédemment, l'habileté des gestionnaire à dénouer de manière optimale les conflits diminuera le niveau de conflit. Un faible niveau de conflit quant à lui tend à augmenter le niveau de satisfaction des individus au travail (Tremblay, 2001, 2005). Ainsi, les items ne présentant pas une corrélation positive significative seront, eux aussi, enlevés de l'outil final.

La troisième étape d'épuration s'attardera à examiner les corrélations entre les items sélectionnés suite aux deux premières vagues d'épuration et le degré de désirabilité sociale dont font preuve les répondants. Les items présentant une corrélation très significative avec les items de désirabilité sociale seront également éliminés de l'échelle finale.

[3.3.1.8 Optimiser l'échelle](#)

[3.3.1.8.1 Analyses factorielles exploratoires](#)

Par la suite, nous nous attarderons à tester la validité de construit de l'instrument dans son ensemble. Nous réaliserons tout d'abord une analyse factorielle exploratoire des données. Nous utiliserons la méthode d'analyse en composantes principales et la méthode d'extraction Varimax, étant donné que nous ne savons pas si les échelles sont indépendantes (Hair *et al.*, 2010). Il est à noter qu'au préalable, nous nous sommes assuré que les conditions d'exécution d'une analyse factorielle exploratoire étaient remplies, en observant la valeur du coefficient Kaiser-Meyer-Olkin et en exécutant le test de la sphéricité de Bartlett.

La quatrième étape d'épuration consistera à enlever de l'échelle finale les items présentant des coefficients d'agrégation dits déviants pour l'accomplissement de notre objectif de recherche. Ainsi, les items ne s'agrégeant pas aux variables préalablement identifiées par notre revue de littérature seront écartés. Également, les items qui

présenteront une double agrégation, soit ceux s'associant à plus d'une variable à la fois seront retirés. Finalement, les items présentant un coefficient d'agrégation inférieur à 0,45, soit le coefficient significatif d'agrégation pour notre échantillon de 150 répondants selon Hair *et al.*(2010) seront aussi éliminés de l'échelle finale.

3.3.1.8.2 Analyses factorielles confirmatoires

Par la suite, nous réaliserons une analyse factorielle confirmatoire de premier ordre exécutée dans LISREL 8.54 dans le but de confirmer l'adéquation du modèle de mesure proposé. Ensuite, nous examinerons la validité convergente et la validité discriminante, tel que nous l'expliquerons en détail au chapitre suivant. Ainsi, suite aux analyses exploratoires et confirmatoires, nous devrions, *a priori*, disposer d'un modèle de mesure présentant une bonne adéquation.

Cette cinquième étape d'épuration nous permettra de tester la stabilité et la représentativité de construit de notre échelle suite aux résultats des analyses factorielles exploratoires. À cette étape les items qui présenteront des «*débris résiduels*» trop importants seront retirés de notre instrument.

3.3.1.8.3 Cohérence interne de l'échelle finale

Finalement, afin de nous assurer de la fiabilité et de la cohérence interne des mesures entre elles, nous calculerons les coefficients alpha de Cronbach pour chacune des catégories de compétences (habiletés cognitives, habiletés émotives, habiletés comportementales et attitude) ainsi que le coefficient de l'échelle dans sa globalité. Cette dernière étape de validation nous permettra de nous assurer que l'outil développé et chacun des items sélectionnés mesure effectivement le même construit. Pour nous assurer de la bonne fiabilité de notre instrument, nous examinerons évidemment le coefficient de l'alpha de Cronbach, mais également le coefficient d'intercorrélations entre les items. Les items présentant une intercorrélations inférieure à 0,5 seront retirés (Hair *et al.*, 2010).

Le prochain chapitre s'attardera à expliquer et à illustrer plus en détail les analyses effectuées et les résultats des étapes de purification décrites précédemment.

Chapitre 4 : Résultats

Ce chapitre présente l'ensemble des résultats que nous avons recueillis auprès des répondants qui ont participé à la recherche en complétant le sondage électronique. Le chapitre présente donc cinq grandes sections. Dans un premier temps, nous présenterons les résultats des étapes un et deux du paradigme méthodologique de DeVellis. Dans un deuxième temps, nous présenterons les résultats de la première validation de contenu ainsi que de la première purification effectuée. Dans un troisième temps, nous présenterons les résultats de la seconde purification des items qui fut effectuée grâce aux coefficients de corrélation entre les items de l'outil et les items de validation. Dans un quatrième temps, nous présenterons les résultats des analyses factorielles exploratoires. Finalement, nous présenterons la dernière phase de purification de notre outil, soit les résultats des analyses factorielles confirmatoires.

4.1 Résultats des étapes 1 et 2 du protocole de DeVellis (2003)

La première étape du paradigme méthodologique de DeVellis (2003) consiste à définir chacun des construits du questionnaire pour ensuite être en mesure de générer un bassin d'énoncés relatifs à ces construits.

Puisque nous avons d'ores et déjà défini les différents construits mesurés au deuxième chapitre, la seconde étape méthodologique que nous nous devons réaliser renvoie à la génération d'un bassin d'énoncés permettant d'illustrer les concepts définis préalablement. Ainsi, en combinant les résultats de cette première étape aux résultats de la recherche qualitative mentionnée préalablement, nous avons été en mesure d'entamer le développement de l'outil de mesure souhaité.

4.1.1 Formulation des items reflétant les construits

La construction d'un outil de mesure suppose l'élaboration d'une banque d'items qui pourront être analysés et modifiés au cours de la démarche afin de ne garder que ceux qui semblent les plus appropriés pour mesurer les construits à l'étude (Ganné et Godin, 1999). Étant donné qu'il existe un risque appréciable que certains items se révèlent, en fin d'analyse, de mauvais items, il importe de prévoir dans la banque initiale plus d'items que le nombre souhaité dans la forme finale de l'instrument (Ganné et Godin, 1999).

Ainsi, en prenant appui sur la littérature de gestion des conflits, celle de médiation, ainsi que sur les résultats de la recherche qualitative préalablement réalisée dans la première phase de ce projet de recherche par Pelletier (2010), nous avons, dans un premier temps, cherché à répertorier des listes d'énoncés susceptibles de correspondre aux variables à mesurer. Or, malgré des recherches exhaustives, nous n'avons trouvé aucun énoncé solide permettant de mesurer les variables proposées par notre cadre de référence présenté au chapitre 2. Dès lors, nous avons choisi de générer nous-mêmes un certain nombre d'énoncés afin de réaliser notre objectif initial d'élaborer et de valider un outil de mesure complet des compétences des gestionnaires lorsqu'ils utilisent une approche de médiation. Ainsi, un grand nombre d'énoncés ont été créés afin de pouvoir disposer d'un minimum de six énoncés par échelle, tel que préconisé par Bagozzi (1994), DeVellis (2003) et Gagné et Godin (1999). Ces items ont ensuite été triés en fonction de leur clarté, de leur concision, de leur pertinence, de leur précision et de leur adéquation avec notre cadre de recherche. Une attention particulière a également été portée à la minimisation de l'effet de désirabilité sociale qu'auraient pu susciter certains des énoncés. Ce processus nous a permis de sélectionner les cinq énoncés que nous jugeons les plus appropriés pour chacune des variables.

Également, tel que préconisé par Gagné et Godin (1999), de manière à obtenir les informations les plus exactes possibles, il est important de situer le répondant dans une situation relativement récente. En ce sens, il est pertinent de préciser le temps ainsi que le contexte auxquels le sujet doit faire référence. Cette recommandation est également exprimée par Ajzen & Fishbein (1980) qui suggèrent de définir le comportement non seulement en spécifiant l'action et l'objet, mais aussi le contexte et le temps. Les deux critères d'exclusion mentionnés lors du chapitre précédent permettaient d'effectuer cette circonscription temporelle et contextuelle. De plus, chacune des pages de notre questionnaire débutait par une remise en contexte spécifiant que les parties devaient se remémorer précisément une situation conflictuelle dans laquelle le superviseur est intervenu.

Afin d'aider le lecteur à visualiser notre instrument, le tableau suivant présente la version préliminaire de notre questionnaire.

Tableau 11
Première version du questionnaire

		ITEMS	ÉNONCÉS
HABILETÉS COGNITIVES	Dimension 1 : Cerner les besoins des parties	HC_B1	Mon superviseur est en mesure de reconnaître facilement mes besoins
		HC_B2	Mon superviseur peut résumer clairement mes priorités
		HC_B3	Mon superviseur est capable de comprendre ce que je veux
		HC_B4	Mon superviseur est en mesure de cerner ce qui est vraiment important à mes yeux
		HC_B5	Mon superviseur comprend les motivations sous-jacentes au conflit malgré l'intensité des émotions
	Dimension 2 : Prendre le temps d'écouter les parties	HC_ECO1	Mon superviseur prend le temps d'écouter chacun des employés
		HC_ECO2	Mon superviseur est réceptif aux diverses informations qui lui sont communiquées
		HC_ECO3	Mon superviseur coupe sans arrêt la parole aux employés (R)
		HC_ECO4	Mon superviseur se laisse déranger par le téléphone et autres distractions (R)
		HC_ECO5	Mon superviseur n'hésite pas à poser des questions afin de bien comprendre la situation conflictuelle
	Dimension 3 : Comprendre le contexte	HC_CON1	Mon superviseur prend le temps de s'informer du contexte du conflit
		HC_CON2	Mon superviseur considère les impacts des solutions pour les employés
		HC_CON3	Mon superviseur comprend les conséquences que risque d'entraîner le conflit pour les employés
		HC_CON4	Mon superviseur est en mesure de dresser un portrait précis de la situation conflictuelle
		HC_CON5	Mon superviseur tient compte du contexte de l'organisation

		ITEMS	ÉNONCÉS
HABILETÉS ÉMOTIVES	Dimension 4 : Laisser les parties exprimer leurs émotions	HE_EXP1	Mon superviseur laisse la chance aux employés d'exprimer leurs émotions
		HE_EXP2	Mon superviseur calme les parties lorsque les émotions prennent le dessus
		HE_EXP3	Mon superviseur considère que les émotions ont leur place dans la résolution du conflit
		HE_EXP4	Mon superviseur est confortable avec le côté émotif des employés
		HE_EXP5	Mon superviseur permet à toutes les parties en conflits de s'exprimer équitablement
	Dimension 5 : Démontrer de l'empathie	HE_EMP1	Mon superviseur est sensible à l'aspect émotif du conflit
		HE_EMP2	Mon superviseur comprend l'ampleur des émotions qu'engendre le conflit
		HE_EMP3	Mon superviseur est compréhensif face à ce que vivent les employés
		HE_EMP4	Mon superviseur ridiculise les employés au cours du processus de résolution (R)
		HE_EMP5	Mon superviseur est sensible à mes problèmes
HABILETÉS COMPORTEMENTALES	Dimension 6 : Favoriser l'ouverture des parties	HB_OUV1	Mon superviseur favorise les échanges de perspectives entre les employés
		HB_OUV2	Mon superviseur amène les employés à comprendre le point de vue de l'autre partie
		HB_OUV3	Mon superviseur prend le temps de clarifier les perceptions
		HB_OUV4	Mon superviseur incite les employés à exprimer leurs opinions
		HB_OUV5	Mon superviseur m'amène à reconnaître ma part de responsabilité dans le déclenchement du conflit
	Dimension 7 : Responsabiliser les parties afin de trouver des solutions	HB_RES1	Mon superviseur amène les employés à trouver les solutions par eux-mêmes
		HB_RES2	Mon superviseur encourage les parties à faire des propositions de solution
		HB_RES3	Mon superviseur laisse les employés décider de la solution à mettre en place
		HB_RES4	Mon superviseur impose une solution aux employés (R)
		HB_RES5	Mon superviseur m'amène à comprendre le rôle que j'aurai à jouer afin de résoudre le conflit

		ITEMS	ÉNONCÉS
HABILETÉS COMPORTEMENTALES	Dimension 8 : Finaliser la solution	HB_SOL1	Mon superviseur résume les points importants de l'entente
		HB_SOL2	Mon superviseur amène les employés à s'entendre sur des actions concrètes
		HB_SOL3	Mon superviseur prend note de l'entente entre les employés
		HB_SOL4	Mon superviseur s'assure qu'un plan d'action est mis en place
		HB_SOL5	Mon superviseur sait comment officialiser les différentes étapes de la mise en œuvre de la démarche.
ATTITUDE	Dimension 9 : Attitude impartiale	AI_1	Mon superviseur traite toutes les parties avec égalité
		AI_2	Mon superviseur faire preuve de jugements subjectifs concernant mes intérêts (R)
		AI_3	Mon superviseur est neutre dans sa démarche
		AI_4	Mon superviseur ne démontre pas de préférences envers l'une des parties.
		AI_5	Mon superviseur fait preuve de transparence lorsqu'il prend des décisions

Étant donné que les autres échelles utilisées (Cammann, Fichman, Jenkins et Klesh, dans Fields 2002; Jehn, 1994; Strahan et Gerbasi, 1972) dans le cadre de cette étude ont déjà fait l'objet d'une construction rigoureuse ainsi que de nombreuses validations exhaustives, celles-ci ne seront pas rapportées dans le présent chapitre. Le lecteur intéressé pourra toutefois les retrouver à l'annexe II à la fin de cette recherche.

4.2 Résultat de l'étape 3 : choix du format des échelles de mesure

Pour les onze variables reliées à la compétence du gestionnaire, de même que pour les échelles de validation mesurant le niveau de satisfaction au travail, nous avons opté, tel que présenté ci-dessous, pour des échelles à intervalles de type Likert à cinq points.

Tableau 12
Format de l'échelle de mesure pour le questionnaire sur les habiletés

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en désaccord, ni d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5

Plus spécifiquement, Bagozzi (1994, p.12) définit les échelles à intervalles de cette façon : « *in the typical interval scale, numbers are assigned to indicate differences in degree of a property along a continuum, such that the differences from number to number are equal across the range of the scale* ». DeVellis (2003) souligne à cet effet que l'échelle de Likert représente l'une des échelles à intervalles les plus utilisées en recherche. Ces échelles permettent en effet de conserver une certaine linéarité des mesures, ce qui facilite par la suite l'analyse statistique des données en permettant au chercheur d'utiliser des outils comme la moyenne arithmétique, la déviation standard, la corrélation de Pearson et les paramètres statistiques des analyses factorielles ou autres régressions multiples. À noter que certaines de ces techniques requièrent certaines conditions comme une distribution des données (ou normalité) adéquate (Dépelteau, 2007; Jöreskog et Sörbom, 2001). Ainsi, nous avons utilisé des échelles à intervalles de type Likert que Bagozzi (1994; 14) définit ainsi :

« A Likert scale is a serie of statements regarding an attitudinal object for which a respondent is asked to agree or disagree (...) A typical Likert scale will have an approximately equal number of favorably worded and unfavorably worded items ».

Nous avons choisi une échelle à cinq points, d'une part, dans un souci de concision et, d'autre part, pour assurer une bonne dispersion des réponses des participants tout en limitant la confusion qu'aurait pu occasionner une échelle présentant trop peu de choix (Creswell, 2009; DeVellis, 2003).

Les questions de l'échelle de validation de Jehn, mesurant le niveau de conflit intra-groupe furent également mesurées par une échelle de Likert en cinq points. Les choix de réponses offerts aux participants différaient quelque peu des choix présentés précédemment. Ceux-ci sont présentés ci-dessous.

Tableau 13
Format de l'échelle de mesure pour l'échelle mesurant
les niveaux de conflits de Jehn

Pas du tout	Un peu	Moyennement	Beaucoup	Énormément
1	2	3	4	5

Les questions mesurant la propension des participants à répondre de manière socialement acceptable furent quant à elles mesurées grâce à une échelle de type « Vrai-Faux ».

Finalement, les questions sociodémographiques ont quant à elles été mesurées à l'aide d'échelles nominales. À ce sujet, Bagozzi (1994; 15) mentionne que :

« A nominal scale is a procedure for assigning a number to an object, property, or concept in order to identify or label the thing to measure (...) In addition, nominal scales are used to identify groups of members for separate analyses on each group where the analyses are performed on other measures and comparisons are made on parameters across the groups ».

En raison de la grande variabilité dans les formats d'échelles utilisées dans la mesure de nos variables sociodémographiques, l'annexe II permettra de présenter les échelles de mesure qui furent utilisées afin de tester cette dernière section de notre outil d'évaluation des compétences.

4.3 Résultats des étapes 4 et 5 : validation du contenu et première purification

Afin d'attester la validité de notre échelle et par le fait même d'effectuer une première épuration de notre instrument de mesure, deux groupes test ont été sollicités. Tel que mentionné dans le chapitre méthodologique de cette étude, le premier groupe était constitué d'un groupe de cinq étudiantes à la M. Sc. en gestion des ressources humaines à HEC Montréal ainsi que d'un professeur au département de gestion des ressources humaines. La collecte d'informations s'est effectuée par « *focus group* ». Ce premier groupe a aidé à choisir parmi les cinq items présentés précédemment lesquels étaient les plus pertinents afin de nous permettre de mesurer les différents construits ciblés dans notre cadre théorique. Sans être des experts par rapport au sujet sur lequel porte notre recherche, l'avantage marqué de ce groupe renvoie à leur bonne connaissance en ce qui a trait aux concepts que

nous souhaitions mesurer ainsi qu'à leurs bonnes connaissances théoriques et méthodologiques pour juger de la validité des énoncés proposés.

Le second groupe était quant à lui constitué d'un petit échantillon de notre population cible. En effet, le questionnaire a été envoyé à dix individus représentatifs de notre population cible afin de pouvoir vérifier la clarté, la précision et la concision des items de l'outil. La collecte d'informations de ce groupe a été effectuée de manière électronique. Ainsi, ce deuxième groupe a aussi collaboré à l'établissement de l'échelle finale en nous aidant à choisir parmi les cinq items proposés lesquels étaient les plus pertinents pour mesurer les différents construits théoriques. De plus, en tant que représentants fiables de notre population cible, ces dix personnes ont aidé à tester la pertinence et la longueur de notre outil.

Cette première étape de validation nous a permis d'apporter de nombreuses améliorations à notre outil. Nous avons en effet été à même d'amasser les commentaires proposés par les participants des groupes tests et d'améliorer l'outil en conséquence. Suite à cette première épuration, nous avons été en mesure de repérer et de sélectionner les quatre items qui, selon ces deux groupes, étaient les plus pertinents pour décrire les construits identifiés précédemment. Également, tel que le lecteur a pu le constater, certains items contenaient des adjectifs dans le but de modérer la formulation de la question. En effet, le tableau ci-dessous permet de constater que suite à cette première purification, nous avons premièrement choisi de ne pas utiliser d'adjectifs modérateurs. Les énoncés ayant été formulés avec des modérateurs ont donc été reformulés. De plus, tous les préfixes « mon superviseur » ont été enlevés des énoncés et ajoutés à la phrase contextuelle précédant toutes les séries de questions. Finalement, la formulation de certains items a été légèrement modifiée afin de standardiser les cibles des énoncés et d'en optimiser la clarté (voir tableau 14). Il est à noter que les échelles de validation utilisées, soit l'échelle de Jehn mesurant l'ampleur des conflits intra-groupe, l'échelle de Cammann, Fichman, Jenkins et Klesh (dans Fields 2002), mesurant la satisfaction au travail ainsi que l'échelle abrégée de Marlowe-Crowne (1972) mesurant la désirabilité sociale n'ont fait l'objet d'aucune de ces étapes de purification.

Tableau 14
Seconde version du questionnaire

		ITEMS	ÉNONCÉS
HABILETÉS COGNITIVES	Dimension 1 : Cerner les besoins des parties	HC_B1	Est en mesure de reconnaître les besoins des employés
		HC_B2	Peut résumer les priorités des employés
		HC_B3	Comprend les motivations sous-jacentes au conflit malgré l'intensité des émotions
		HC_B4	Cerne ce qui est important aux yeux des employés
	Dimension 2 : Prendre le temps d'écouter les parties	HC_ECO1	Prend le temps d'écouter chacun des employés
		HC_ECO2	Est réceptif aux diverses informations qui lui sont communiquées
		HC_ECO3	Coupe sans arrêt la parole aux employés (R)
		HC_ECO4	Se laisse déranger par le téléphone et autres distractions (R)
	Dimension 3 : Comprendre le contexte	HC_CON1	Prends le temps de s'informer du contexte du conflit
		HC_CON2	Considère les impacts des solutions pour les employés
		HC_CON3	Comprends les conséquences que risque d'entraîner le conflit pour les employés
		HC_CON4	Tiens compte du contexte de l'organisation
HABILETÉS ÉMOTIVES	Dimension 4 : Laisser les parties exprimer leurs émotions	HE_EXP1	Laisse la chance aux employés d'exprimer leurs émotions
		HE_EXP2	Calme les parties lorsque les émotions prennent le dessus
		HE_EXP3	Considère que les émotions ont leur place dans la résolution du conflit
		HE_EXP4	Est confortable avec le côté émotif des employés
	Dimension 5 : Démontrer de l'empathie	HE_EMP1	Est sensible à l'aspect émotif du conflit
		HE_EMP2	Comprends l'ampleur des émotions qu'engendre le conflit
		HE_EMP3	Est compréhensif face à ce que vivent les employés
		HE_EMP4	Ridiculise les employés au cours du processus de résolution (R)

		ITEMS	ÉNONCÉS
HABILETÉS COMPORTE-MENTALES	Dimension 6 : Favoriser l'ouverture des parties	HB_OUV1	Favorise les échanges de perspectives entre les employés
		HB_OUV2	Amène les employés à comprendre le point de vue de l'autre partie
		HB_OUV3	Prends le temps de clarifier les perceptions
		HB_OUV4	Incite les employés à exprimer leurs opinions
	Dimension 7 : responsabiliser les parties afin de trouver des solutions	HB_RES1	Amène les employés à trouver les solutions par elles-mêmes
		HB_RES2	Encourage les parties à faire des propositions de solution
		HB_RES3	Laisse les employés décider de la solution à mettre en place
		HB_RES4	Impose une solution aux employés (R)
	Dimension 8 : Finaliser la solution	HB_SOL1	Résume les points importants de l'entente
		HB_SOL2	Amène les employés à s'entendre sur des actions concrètes
		HB_SOL3	Prends note de l'entente entre les employés
		HB_SOL4	S'assure qu'un plan d'action est mis en place
ATTITUDE	Dimension 9 : Attitude impartiale	AI_1	Traite tous les employés avec égalité
		AI_2	Prends position en faveur d'un des employés (R)
		AI_3	Est neutre dans sa démarche
		AI_4	Ne démontre pas de préférences envers l'un des employés

4.4 Résultats de l'étape 7 : Évaluation des items

4.4.1 Préparation des données

Avant de nous lancer dans la purification de notre outil de mesure, l'étape de préparation des données s'avère primordiale. Ainsi, afin d'éviter l'apparition de certains biais de stabilité et de représentativité dans les réponses, nous avons procédé à une élimination des questionnaires incomplets. Pour ce faire, nous avons fixé notre seuil de conservation aux questionnaires remplis à au moins 50 %. Ce seuil concerne uniquement les réponses des participants par rapport aux énoncés que nous avons développés ainsi qu'aux énoncés des échelles de validation. Les questionnaires comportant trop de valeurs manquantes sur ces deux plans seront éliminés. Également, en vue d'optimiser nos analyses, une attention particulière fut portée aux questionnaires jugés « invalides », c'est-à-dire ceux ne présentant pas ou présentant très peu de variance dans les réponses. Nous avons choisi d'éliminer

tous les questionnaires ne présentant aucune variabilité dans les réponses sur l'ensemble des questions posées relativement aux échelles de mesure. Par exemple, les questionnaires ne présentant que la réponse « tout à fait d'accord » à chacune des questions n'ont pas été considérés dans les analyses.

Concrètement, notre base de données contenait, au départ, 327 questionnaires. Après le premier tri, effectué grâce aux deux premières questions, 183 questionnaires étaient utilisables, ce qui nous a également permis de constater que 44 % de notre échantillon initial n'avait pas vécu de conflit au cours de la dernière année pour lequel leur gestionnaire avait eu à intervenir. Finalement, suite au tri effectué selon le critère de 50 % du questionnaire rempli, notre base de données se composait de 158 questionnaires. Il est à noter qu'après vérification, aucun des questionnaires restant ne présentait de variance jugée problématique et qu'aucun autre questionnaires ne fut retiré des analyses subséquentes.

Notre échantillon de participants contient donc à la fois des individus ayant été impliqués directement dans un conflit et des individus ayant été témoins d'un différend. Cette distinction a été incluse afin de pouvoir rejoindre un maximum de répondants. Toutefois, de manière à assurer une bonne cohésion et une similarité dans les réponses de l'ensemble des répondants, nous avons effectué un test préliminaire, une ANOVA, afin de comparer les moyennes des réponses pour chacun des items. Suite à ce premier test, il est possible d'affirmer qu'il n'existe aucune différence significative entre les moyennes des réponses de ces deux groupes. L'intégralité des résultats de cette première analyse ainsi que les coefficients de signification des ANOVAs se retrouvent en annexe III.

[4.4.1.1 Analyser les variances des réponses des participants pour chacun des items](#)

Suite à ce premier nettoyage de la base de données, nous avons débuté les analyses de normalité des réponses. Pour ce faire, la base de données a été organisée selon la procédure préconisée par Hair, Anderson, Tatham et Black (1998) qui suggèrent d'épurer les données en supprimant les questionnaires présentant des items dont les valeurs pouvaient être qualifiées « d'extrêmes », ou encore les items ne présentant que peu de variance ou finalement les questionnaires apparaissant comme peu crédibles.

Les analyses de normalité des différentes variables ont été réalisées en utilisant les coefficients d'asymétrie et d'aplatissement. Tel que mentionné par Hair et ses collègues (1998), un échantillon respectant des critères acceptables de normalité ne devrait pas comporter de valeurs dites « extrêmes ». Plus spécifiquement, les coefficients d'aplatissement et d'asymétrie des items de l'échantillon ne doivent pas être inférieurs à -3 ou supérieurs à 3. À la lumière des premiers résultats obtenus, nous pouvons affirmer que les items de l'outil de mesure compris dans l'échantillon ne présentent aucune valeur dite « extrême ». Hair *et al.*, (2010) mentionnent également qu'un échantillon respectant les critères de normalité acceptables ne devrait pas présenter de coefficient d'aplatissement et d'asymétrie inférieur à -2 ou supérieur à 2. À la lumière des résultats obtenus, il est possible d'affirmer que quelques-unes de nos variables présentaient des coefficients légèrement anormaux, spécialement en ce qui a trait aux items formulés de manière inverse. Les valeurs problématiques ont toutefois été identifiées et remplacées par des valeurs manquantes.

4.4.2 Analyses des corrélations entre les items et les échelles de validation

Tel que mentionné dans le chapitre précédent, l'une des étapes assurant une qualité optimale en ce qui a trait à la construction d'un nouvel outil de mesure renvoie à l'insertion d'items de validation. Ces items assurent deux rôles simultanés. Le premier est d'assurer que les items soient valides et reliés aux concepts de base de notre étude. Le second est de nous aider à discriminer les items qui ne présenteront pas de corrélations significatives adéquates. Nous présenterons donc successivement les coefficients de corrélation entre les énoncés de notre questionnaire et l'échelle de conflit de Jehn (1994), l'échelle de satisfaction au travail et l'échelle de désirabilité sociale. À chacune des étapes, les lecteurs pourront constater que le nombre d'énoncés de notre instrument diminue. En effet, les énoncés discriminés à chacune des étapes de validation n'apparaîtront pas dans les étapes successives d'évaluation des items.

[4.4.2.1 Échelle de conflit de Jehn \(1994\)](#)

L'échelle de Jehn (1994) se décompose en six items. Trois de ces items mesurent la proportion de conflits de tâche et les trois autres, la proportion de conflits relationnels. Nous avons donc agrégé en deux échelles de trois items chacune des deux

dimensions de l'échelle de Jehn. La première nommée CTACHE, mesure les conflits de tâches et présente un alpha de Cronbach de 0,834. La seconde dimension, nommée CREL, mesurant les conflits relationnels, présente un alpha de Cronbach de 0,703. Nous avons également créé une échelle de conflit globale, nommée CGLOBAL, qui réunit les six items de l'échelle originale. Celle-ci présente un alpha de Cronbach de 0,818. Les éléments de notre outil de mesure présentant une corrélation avec l'une ou l'autre des échelles de conflit seront retenus. Les corrélations significatives sont retrouvées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 15
Résultats de la première étape de purification de l'instrument de mesure^a

ITEMS	CORRÉLATION	CTACHE	CREL	CGLOBAL
HC_B1	Corrélation de Pearson	-,201	-,270	-,280
	Sig. (bilatérale)	,020	,002	,001
HC_B2	Corrélation de Pearson	,025	-,119	-,057
	Sig. (bilatérale)	,778	,171	,516
HC_B3	Corrélation de Pearson	,056	-,134	-,072
	Sig. (bilatérale)	,521	,123	,411
HC_B4	Corrélation de Pearson	-,076	-,218	-,187
	Sig. (bilatérale)	,385	,011	,030
HC_ECO1	Corrélation de Pearson	-,108	-,216	-,197
	Sig. (bilatérale)	,208	,011	,020
HC_ECO2	Corrélation de Pearson	-,031	-,138	-,096
	Sig. (bilatérale)	,722	,105	,260
HC_ECO3RA	Corrélation de Pearson	-,065	-,130	-,133
	Sig. (bilatérale)	,450	,129	,120
HC_ECO4RA	Corrélation de Pearson	-,230	-,109	-,182
	Sig. (bilatérale)	,007	,201	,033
HC_CON1	Corrélation de Pearson	-,154	-,159	-,173
	Sig. (bilatérale)	,065	,058	,038
HC_CON2	Corrélation de Pearson	-,065	-,194	-,165
	Sig. (bilatérale)	,440	,019	,048
HC_CON3	Corrélation de Pearson	-,012	-,134	-,106
	Sig. (bilatérale)	,883	,110	,207
HC_CON4	Corrélation de Pearson	-,039	-,069	-,035
	Sig. (bilatérale)	,646	,409	,676
HE_EXP1	Corrélation de Pearson	,078	-,207	-,109
	Sig. (bilatérale)	,362	,015	,201
HE_EXP2	Corrélation de Pearson	-,146	-,239	-,235
	Sig. (bilatérale)	,088	,005	,005
HE_EXP3	Corrélation de Pearson	-,010	-,164	-,125
	Sig. (bilatérale)	,909	,054	,146
HE_EXP4	Corrélation de Pearson	,009	-,248	-,180
	Sig. (bilatérale)	,919	,003	,035
HE_EMP1	Corrélation de Pearson	,033	-,189	-,131
	Sig. (bilatérale)	,699	,027	,124
HE_EMP2	Corrélation de Pearson	,090	-,147	-,083
	Sig. (bilatérale)	,292	,086	,335
HE_EMP3	Corrélation de Pearson	-,066	-,263	-,210
	Sig. (bilatérale)	,440	,002	,014
HE_EMP4RA	Corrélation de Pearson	-,164	-,149	-,156
	Sig. (bilatérale)	,055	,082	,068

ITEMS	CORRÉLATION	CTACHE	CREL	CGLOBAL
HB_OUV1	Corrélation de Pearson	-,106	-,326**	-,302**
	Sig. (bilatérale)	,223	,000	,000
HB_OUV2	Corrélation de Pearson	-,072	-,292**	-,264**
	Sig. (bilatérale)	,411	,001	,002
HB_OUV3	Corrélation de Pearson	-,022	-,272**	-,214
	Sig. (bilatérale)	,800	,002	,013
HB_OUV4	Corrélation de Pearson	-,056	-,232**	-,202
	Sig. (bilatérale)	,518	,007	,019
HB_RES1	Corrélation de Pearson	-,035	-,271**	-,226**
	Sig. (bilatérale)	,691	,002	,009
HB_RES2	Corrélation de Pearson	-,099	-,263**	-,235**
	Sig. (bilatérale)	,257	,002	,006
HB_RES3	Corrélation de Pearson	,024	-,125	-,088
	Sig. (bilatérale)	,779	,149	,314
HB_RES4RA	Corrélation de Pearson	-,065	-,225**	-,206
	Sig. (bilatérale)	,452	,009	,017
HB_SOL1	Corrélation de Pearson	-,157	-,126	-,167
	Sig. (bilatérale)	,070	,146	,054
HB_SOL2	Corrélation de Pearson	-,077	-,211	-,202
	Sig. (bilatérale)	,375	,015	,019
HB_SOL 3	Corrélation de Pearson	,005	-,066	-,061
	Sig. (bilatérale)	,951	,449	,487
HB_SOL4	Corrélation de Pearson	-,044	-,092	-,091
	Sig. (bilatérale)	,613	,289	,293
AI_1	Corrélation de Pearson	-,132	-,325**	-,275**
	Sig. (bilatérale)	,114	,000	,001
AI_2RA	Corrélation de Pearson	-,129	-,367**	-,330**
	Sig. (bilatérale)	,121	,000	,000
AI_3	Corrélation de Pearson	,027	-,196*	-,112
	Sig. (bilatérale)	,747	,018	,179
AI_4	Corrélation de Pearson	,041	-,123	-,055
	Sig. (bilatérale)	,621	,140	,512

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

a Incomplètes = 144

Suite à cette première étape d'épuration, les 13 items identifiés en gras ont été retirés et seuls les 22 items présentés ci-dessous seront conservés pour la seconde étape d'épuration.

Tableau 16
Items restant suite à la première purification

HC_CON1	HE_EMP3	HB_OUV2	HB_SOL2
HC_CON2	HC_ECO1	HB_OUV3	AI_1
HE_EXP1	HC_ECO4RA	HB_OUV4	AI_2RA
HE_EXP2	HC_B1	HB_RES1	AI_3
HE_EXP4	HC_B4	HB_RES2	
HE_EMP1	HB_OUV1	HB_RES4RA	

4.4.2.2 Échelle de satisfaction de Cammann, Fichman, Jenkins et Klesh (2002)

Tel que mentionné précédemment, l'habileté des gestionnaires à dénouer de manière optimale les conflits diminuera le niveau de conflit. Un faible niveau de conflit a, quant à lui, un impact direct sur la satisfaction au travail des individus (Cox, 2003; Tremblay, 2001, 2005). En conséquence, une échelle mesurant la satisfaction des individus au travail a également été intégrée en tant qu'échelle de validation et sera utilisée afin de discriminer les items ne présentant pas de corrélation positive significative de l'outil final. Tout comme pour l'échelle de Jehn (1994), mesurant le niveau de conflit, les trois items de l'échelle de satisfaction ont été agrégés pour ne constituer qu'une seule échelle mesurant la satisfaction globale au travail des répondants. Cette échelle agrégée présente un alpha de Cronbach de 0,739.

Tableau 17
Résultats de la seconde étape de purification de l'instrument de mesure^a

ITEM	CORRÉLATION	ÉCHELLE DE SATISFACTION GLOBALE
HC_B1	Corrélation de Pearson	,330 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000
HC_B4	Corrélation de Pearson	,357 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000
HC_ECO1	Corrélation de Pearson	,397 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000
HC_ECO4RA	Corrélation de Pearson	,109
	Sig. (bilatérale)	,204
HC_CON1	Corrélation de Pearson	,454 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000
HC_CON2	Corrélation de Pearson	,338 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000
HE_EXP1	Corrélation de Pearson	,240 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,004
HE_EXP2	Corrélation de Pearson	,407 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000
HE_EXP4	Corrélation de Pearson	,172 [*]
	Sig. (bilatérale)	,044
HE_EMP1	Corrélation de Pearson	,220 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,010
HE_EMP3	Corrélation de Pearson	,391 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000
HB_SOL2	Corrélation de Pearson	,393 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000
HB_RES1	Corrélation de Pearson	,238 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,006
HB_RES2	Corrélation de Pearson	,375 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000
HB_RES4RA	Corrélation de Pearson	,127
	Sig. (bilatérale)	,142
HB_OUV1	Corrélation de Pearson	,231 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,007
HB_OUV2	Corrélation de Pearson	,346 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000
HB_OUV3	Corrélation de Pearson	,348 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000
HB_OUV4	Corrélation de Pearson	,440 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000
AI_1	Corrélation de Pearson	,386 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000
AI_2RA	Corrélation de Pearson	,155 [*]
	Sig. (bilatérale)	,033
AI_3	Corrélation de Pearson	,263 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,001

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

A Incomplètes = 145

Suite à cette deuxième étape d'épuration, les deux items identifiés en gras ont été retirés et seuls les 20 items présentés ci-dessous seront conservés pour la troisième étape d'épuration.

Tableau 18
Items restant suite à la seconde étape de purification

HC_CON1	HE_EMP3	HB_OUV1	AI_2RA
HC_CON2	HC_ECO1	HB_OUV2	AI_3
HE_EXP1	HC_B1	HB_OUV3	
HE_EXP2	HC_B4	HB_OUV4	
HE_EXP4	HB_RES1	HB_SOL2	
HE_EMP1	HB_RES2	AI_1	

4.4.2.3 Échelle de désirabilité sociale de Marlowe-Crowne

Comme l'affirment Gagné et Godin (1999) : « il faut non seulement chercher à ce que les répondants interprètent de façon appropriée les items, mais aussi qu'ils y répondent justement ». De ce fait, aux items de mesure des compétences des gestionnaires en médiation s'ajoutent les énoncés encourageant les sujets à dire la vérité et à traduire efficacement leurs attitudes et leurs comportements. Cet aspect est d'autant plus important que l'objet de notre étude est sujet à l'influence de la désirabilité sociale. Cette tendance consistant à fournir des réponses socialement acceptables sera mesurée grâce à une troisième échelle de validation (Gagné et Godin, 1999). Les éléments présentant une trop grande propension à la désirabilité sociale seront retirés de l'outil final. Afin de tester la corrélation de nos items avec le concept de désirabilité sociale, l'échelle réduite de Marlowe-Crowne (1960), développée par Strahan et Gerbasi (1972) sera utilisée. L'alpha de Cronbach de cette échelle agrégée présente toutefois un coefficient très bas de 0,394. En raison de cette faible cohérence interne, nous avons choisi d'augmenter notre critère d'exclusion et de ne retirer que les éléments présentant une corrélation significative à 0,01. L'augmentation de la sévérité de ce critère d'exclusion permettra de limiter la portée que pourrait avoir l'exclusion d'items pertinents des analyses subséquentes, limitant par le fait même les effets de cette échelle de validation ne présentant qu'une très faible cohérence interne (voir tableau 19).

Tableau 19
Résultats de la troisième étape de purification de l'instrument de mesure^a

ITEM	CORRÉLATION	ÉCHELLE DE DÉSIRABILITÉ
HC_CON1	Corrélation de Pearson	-,087
	Sig. (bilatérale)	,300
HC_CON2	Corrélation de Pearson	-,170*
	Sig. (bilatérale)	,042
HC_ECO1	Corrélation de Pearson	-,149
	Sig. (bilatérale)	,082
HC_B1	Corrélation de Pearson	-,163
	Sig. (bilatérale)	,060
HC_B4	Corrélation de Pearson	-,162
	Sig. (bilatérale)	,062
	Sig. (bilatérale)	,490
HE_EXP1	Corrélation de Pearson	-,187*
	Sig. (bilatérale)	,028
HE_EXP2	Corrélation de Pearson	-,167*
	Sig. (bilatérale)	,050
HE_EXP4	Corrélation de Pearson	-,186*
	Sig. (bilatérale)	,029
HE_EMP1	Corrélation de Pearson	-,232**
	Sig. (bilatérale)	,006
HE_EMP3	Corrélation de Pearson	-,209*
	Sig. (bilatérale)	,014
HB_SOL2	Corrélation de Pearson	-,095
	Sig. (bilatérale)	,273
HB_RES1	Corrélation de Pearson	-,023
	Sig. (bilatérale)	,794
HB_RES2	Corrélation de Pearson	-,087
	Sig. (bilatérale)	,316
HB_RES4RA	Corrélation de Pearson	-,038
	Sig. (bilatérale)	,661
HB_OUV1	Corrélation de Pearson	-,125
	Sig. (bilatérale)	,149
HB_OUV2	Corrélation de Pearson	-,102
	Sig. (bilatérale)	,242
HB_OUV3	Corrélation de Pearson	-,088
	Sig. (bilatérale)	,313
HB_OUV4	Corrélation de Pearson	-,136
	Sig. (bilatérale)	,118
AI_1	Corrélation de Pearson	-,064
	Sig. (bilatérale)	,442
AI_2RA	Corrélation de Pearson	-,045
	Sig. (bilatérale)	,587
AI_3	Corrélation de Pearson	-,162
	Sig. (bilatérale)	,052

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

a Incomplètes = 145

Suite à cette troisième étape d'épuration, l'item identifié en gras a été retiré et seuls les 19 items présentés ci-dessous seront conservés pour la prochaine étape d'épuration, soit les analyses factorielles exploratoires. L'échelle initiale, qui contenait 36 énoncés devient, après ces trois premières étapes d'épuration une échelle à 20 items (voir tableau 20).

Tableau 20
Items restant suite à la troisième étape de purification

HC_CON1	HE_EMP3	HB_SOL2	HB_OUV2
HC_CON2	HC_ECO1	HB_RES1	HB_OUV3
HE_EXP1	HC_B1	HB_RES2	HB_OUV4
HE_EXP2	HC_B4	HB_RES4RA	AI_1
HE_EXP4	HB_OUV1	AI_2RA	AI_3

4.5 Résultats de l'étape 8 : Optimisation de l'échelle

4.5.1 Analyses factorielles exploratoires

La prochaine étape à accomplir afin d'optimiser notre outil de mesure consiste à effectuer les analyses factorielles exploratoires grâce au logiciel SPSS. À ce sujet, Kerlinger (2000) mentionne que : « *factor analysis is probably the most powerful method of construct validation* ». De manière à consolider et à confirmer l'adéquation du modèle de mesure proposé, cette étape exploratoire sera suivie d'une analyse factorielle confirmatoire (AFC) exécutée dans LISREL 8.80.

En vue d'effectuer cette première étape d'optimisation de notre instrument, nous avons opté pour la méthode d'analyse en composantes principales. Celle-ci est sans doute la plus connue et la plus utilisée en sciences sociales (Casin, 1999; Hair *et al.*, 2010). Le but derrière l'analyse en composantes principales est de trouver une solution à l'ensemble de la variance des variables mesurées, et de tenter d'expliquer le plus possible la variation de chaque variable (Jae-On et Mueller, 1978). De plus, nous avons choisi la méthode de rotation *Varimax*. Hair *et al.*, (2010; 94) mentionnent à ce sujet que ce type de rotation est : « *the most popular orthogonal factor rotation methods focusing on simplifying the columns in a factor matrix. Generally considered superior to other orthogonal factor rotation methods in achieving a simplified factor structure* »

Toutefois, l'utilisation d'une AFE repose sur plusieurs postulats et plusieurs conditions préalables à l'exécution d'une analyse factorielle exploratoire se doivent d'être remplies. En premier lieu, le nombre de répondants (N = 158 en *listwise*) semble suffisant pour

réaliser une analyse factorielle en composantes principales puisque nous respectons la norme de Tabachnick et Fidell (2007) qui suggèrent un nombre minimum de cinq observations par énoncé. D'autre part, tel qu'il apparaît dans le tableau ci-dessous, la valeur du coefficient Kaiser-Meyer-Olkin s'élève à 0,941, ce qui est considéré comme « excellent » par Nunnally et Bernstein (1994). Ce coefficient permet d'établir que la distribution des valeurs est adéquate pour exécuter une analyse factorielle. Le test de la sphéricité de Bartlett, aussi présenté dans le tableau ci-dessous, mesure quant à lui la normalité de la distribution. Selon Georges et Mallery (2003), le critère de signification doit être inférieur à 0,05. Il est donc possible de constater que la *p.value* du test Bartlett de la sphéricité est de 0,000. Tel que le présente le tableau 21, le test est très significatif. Les conditions préalables semblent donc remplies.

Tableau 21
Résultats du test de Kaiser-Meyer-Olkin et
du test de spécificité de Bartlett

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,941
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1872,754
	ddl	190
	Signification de Bartlett	,000

Afin de permettre aux lecteurs de se familiariser avec les résultats de cette première analyse factorielle exploratoire, nous présenterons premièrement les différents tableaux illustrant les extraits de l'analyse en composantes principales. Par la suite, une explication de ces premiers résultats ainsi qu'une description des manœuvres effectuées afin d'épurer le modèle seront présentées. Les lecteurs remarqueront que, pour les deux étapes de notre analyse en composantes principales, nous présentons, suite au tableau des variances expliquées, le tableau illustrant les items après qu'ils aient subi une extraction à quatre facteurs ainsi qu'une rotation Varimax. Le tableau permet donc de présenter l'alignement des items suite à une extraction forcée à quatre facteurs, permettant ainsi de tester de manière plus approfondie la dissociation théorique présentée dans notre cadre conceptuel. Nous souhaitons en effet vérifier si les énoncés allaient se dissocier selon les dimensions identifiées par notre cadre théorique ou si, au contraire, une nouvelle structure allait émerger.

Tableau 22
Résultats de l'analyse en composante principale

Variance totale expliquée									
Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	10,745	56,552	56,552	10,745	56,552	56,552	3,939	20,731	20,731
2	1,050	5,527	62,079	1,050	5,527	62,079	3,757	19,773	40,503
3	,987	5,196	67,275	,987	5,196	67,275	3,539	18,629	59,132
4	,917	4,825	72,100	,917	4,825	72,100	2,464	12,968	72,100
5	,653	3,435	75,536						
6	,608	3,198	78,734						
7	,487	2,561	81,294						
8	,450	2,366	83,661						
9	,439	2,309	85,970						
10	,416	2,191	88,161						
11	,360	1,896	90,057						
12	,330	1,735	91,791						
13	,294	1,547	93,338						
14	,276	1,451	94,790						
15	,266	1,399	96,188						
16	,236	1,240	97,428						
17	,191	1,004	98,432						
18	,164	,863	99,295						
19	,134	,705	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Le tableau ci-dessous expose aux lecteurs la manière de chacun des items de s'agréger suite à l'analyse en composante principale. Afin de tester la dissociation inférée par notre cadre théorique, nous avons choisi de forcer l'extraction de quatre composantes différentes.

Tableau 23
Résultats de l'analyse en composantes principales après rotation

Matrice des composantes après rotation ^a				
	Composante			
	1	2	3	4
HE_EXP4	,814			
HE_EMP3	,701			
HE_EXP1	,697			
HB_B4	,648			
HB_OUV4	,577		,480	
HE_EXP2	,523		,460	
HC_OUV3	,476		,464	
HC_CON1		,806		
HC_B1		,753		
HC_ECO1		,719		
HB_SOL2		,551	,544	
HC_CON2	,461	,466		
HB_RES1			,799	
HB_RES2		,453	,709	
HB_OUV2			,617	
HB_OUV1			,567	
AI_2RA				,821
AI_3				,738
AI_1		,519		,605

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a La rotation a convergé en six itérations.

Les résultats de l'AFE réalisée et présentée précédemment mettent en relief un pourcentage de variance expliquée relativement convaincant! La solution factorielle finale dégage trois facteurs dont la racine latente (*eigenvalue*) est supérieure à 1 et expliquant environ 62 % de la variance du modèle. Ceci respecte donc les recommandations de Jae-On et Mueller (1978) pour qui le pourcentage de variance expliquée doit être au minimum de 60 % pour être considéré comme significatif. En

vue de confirmer la structure conceptuelle initiale de notre modèle théorique, nous tenterons d'extraire un total de quatre facteurs, pour une variance expliquée de 72,6 %.

Selon Hair *et al.*, (2010), en considérant la taille de notre échantillon, soit 158 répondants, seuls les facteurs présentant un coefficient de saturation supérieur ou égal à 0,45 devraient être considérés. Les matrices présentées précédemment ont donc été programmées en fonction de ce critère de saturation. Ainsi, tel qu'il est possible de le constater, la seconde matrice, celle présentant les saturations des quatre facteurs extraits après rotation, met en lumière quelques problèmes de double saturation. Face à cette situation, Georges et Mallery (2003) suggèrent trois pistes de solutions. L'item peut premièrement être éliminé. Deuxièmement, le chercheur peut choisir de faire preuve de jugement en regardant le sens des autres énoncés. Troisièmement, le chercheur peut choisir le facteur comportant la contribution factorielle la plus élevée, tout en respectant les critères de validité apparente. Prenant en considération que nous souhaitons réduire l'outil de mesure à sa plus simple expression tout en conservant au moins un item pour chacune des neuf sous-dimensions identifiées dans le cadre conceptuel, les items présentant des problèmes de saturation ont été éliminés. Ainsi, les items HC_CON2, HE_EXP2, HB_RES2, HB_OUV3 et AI_1 présentent des doubles saturations ont été enlevés de l'outil de mesure. L'élimination de ces cinq items a toutefois modifié les coefficients de certains autres items. Ainsi, l'élimination de HB_RES2 a fait diminuer le coefficient de l'item HB_OUV1 sous le seuil minimum de 0,45 identifié par Hair *et al.*, Le même phénomène s'est produit pour l'item HB_OUV4. En effet, l'élimination de l'item HB_OUV3 semble avoir eu un impact significatif sur le coefficient de cet item. Ces deux items furent donc retirés de notre outil. Finalement, suite à ces dernières modifications, l'item HC_B4 présentait une double saturation et fut donc également retiré de l'outil de mesure.

Les tableaux des deux prochaines pages présentent les résultats des analyses factorielles exploratoires suite aux diverses manœuvres expliquées ci-dessus.

4.5.1.1 Résultats des analyses exploratoires suite aux épurations

Tableau 24
Résultats de l'analyse en composante principale suite aux épurations

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,070	55,184	55,184	6,070	55,184	55,184	2,423	22,028	22,028
2	,997	9,065	64,249	,997	9,065	64,249	2,383	21,668	43,696
3	,887	8,068	72,317	,887	8,068	72,317	2,176	19,784	63,480
4	,752	6,836	79,153	,752	6,836	79,153	1,724	15,673	79,153
5	,420	3,819	82,972						
6	,381	3,465	86,437						
7	,371	3,370	89,807						
8	,344	3,130	92,937						
9	,335	3,044	95,980						
10	,246	2,237	98,217						
11	,196	1,783	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis

Tableau 25
Résultat de l'analyse en composante principale
après rotation suite aux épurations

Rotated Component Matrix ^a				
	Component			
	1	2	3	4
HB_RES2		,845		
HB_SOL2		,737		
HB_OUV2		,702		
HC_CON1	,805			
HC_B1	,758			
HC_ECO1	,746			
HE_EXP4			,841	
HE_EXP1			,763	
HE_EMP3			,662	
AI_2RA				,861
AI_3				,764

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 Rotation converged in five iterations.

Cette première vague d'analyses exploratoires nous permet maintenant d'affirmer que, de façon exploratoire, le modèle de mesure présente une structure factorielle représentative de celle présumée par la littérature.

4.5.1.2 Présentation des résultats de l'analyse factorielle exploratoire

Suite à nos deux premières étapes de purification, soit l'analyse des coefficients de corrélation entre les items de notre échelle et les items des échelles de validation et l'analyse factorielle exploratoire, nous avons conservé 11 énoncés. L'un de nos objectifs afin d'assurer une représentativité adéquate des grandes catégories de compétence était de conserver un minimum de trois énoncés par échelle. Cet objectif a été atteint pour ce qui est de nos échelles mesurant les trois types d'habiletés recensées par notre cadre théorique. Toutefois, le lecteur a pu constater que pour l'échelle mesurant l'attitude impartiale, seulement deux items ont été conservés. La raison derrière cette décision renvoie au spectre limité des catégories d'attitudes nécessaires au questionnaire afin de mettre en place une démarche de médiation dans la résolution de conflits inter-employés.

Nous considérons donc que deux items devaient être conservés afin d'assurer la validité de mesure de cette attitude, mais que trois items représenteraient un alourdissement non nécessaire. Un deuxième objectif pour le développement de ce nouvel outil était de conserver au moins un item par habileté/attitude identifiées par notre revue de littérature. Cet objectif fut atteint pour l'ensemble des catégories. Il fut également surpassé pour deux de ces catégories, soit l'habileté à « laisser les parties exprimer leurs émotions » et « l'attitude impartiale ».

Suite à cette première vague d'analyses factorielles, il est maintenant possible d'affirmer que notre instrument présente une structure factorielle de qualité congruente avec la structure initiale identifiée par notre cadre conceptuel et théorique. De plus, on constate que les items conservés permettent à la fois de mesurer adéquatement le concept central de notre étude, soit la compétence du gestionnaire à résoudre les conflits grâce à la médiation et de mesurer convenablement chacune des sous-dimensions identifiées par notre cadre conceptuel, soit les habiletés cognitives, les habiletés émotives, les habiletés comportementales et l'attitude impartiale. Il est toutefois nécessaire de mentionner que le « *Eigenvalues* », observé dans le tableau 24 semble indiquer l'existence d'un seul gros facteur et non de quatre facteurs. Nous vérifierons toutefois de manière approfondie la stabilité factorielle de notre modèle grâce à la prochaine vague d'analyses factorielles.

4.5.2 Analyses factorielles confirmatoires

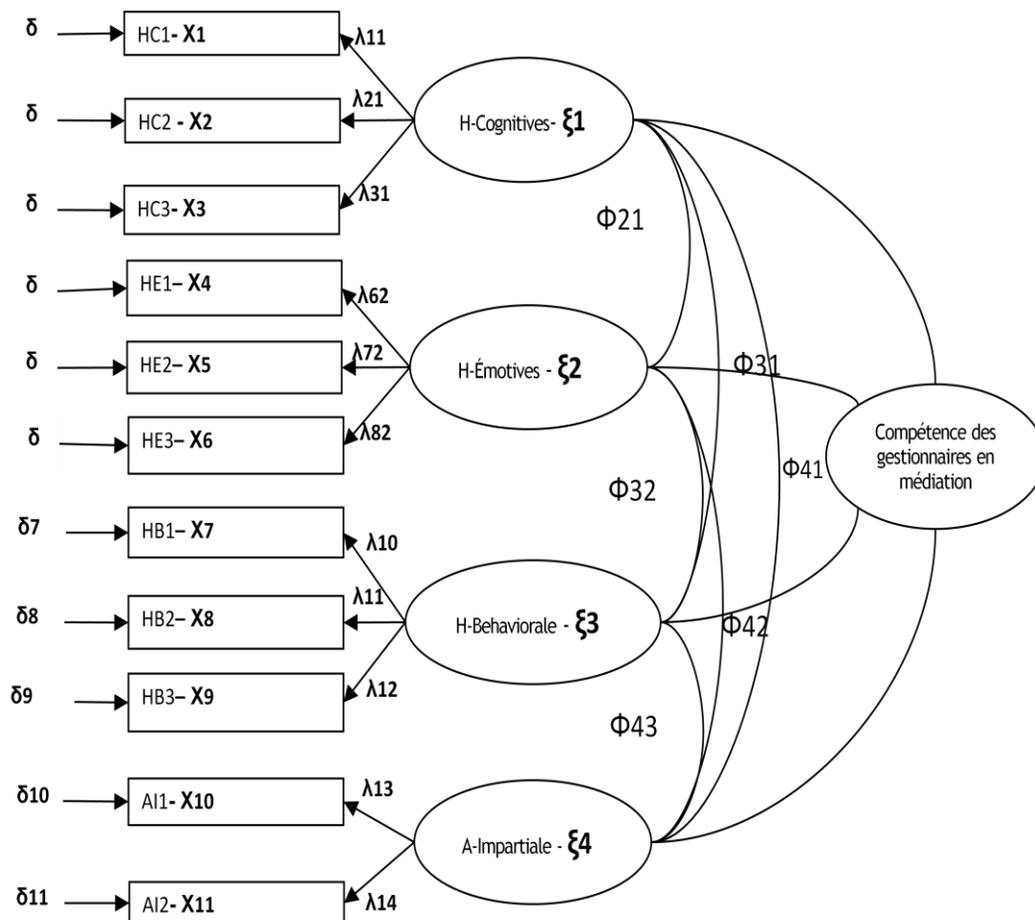
L'analyse factorielle exploratoire (AFE) effectuée précédemment nous permet d'affirmer que le modèle identifié présente une structure factorielle exploratoire de bonne qualité. Or, certains chercheurs avancent que l'AFE peut être considérée comme une étape préliminaire dans le développement d'une mesure (Gerbing et Anderson, 1988). En effet, les analyses exploratoires ne permettent pas de valider une structure factorielle, mais plutôt de la faire émerger.

Nous en sommes donc à présenter les résultats des analyses factorielles confirmatoires ayant été effectuées afin de valider notre instrument de mesure. Pour ce faire, l'échelle à onze items présentée précédemment représentant la finalité de nos analyses exploratoires sera opérationnalisée et analysée grâce au

logiciel LISREL 8.80. Cette étape confirmatoire nous amènera à valider et à confirmer la structure dimensionnelle des échelles identifiées lors des AFE (Jöreskog et Sörbom, 1996). C'est pourquoi, nous passons maintenant à une analyse confirmatoire afin de vérifier la dimensionnalité du construit et parfaire l'analyse de fidélité de chaque indicateur (Hair *et al.*, 2010). L'AFC nous permettra donc d'évaluer dans quelle mesure un construit posé *a priori* est confirmé par les données empiriques (Hair *et al.*, 2010; Drasgow et Schmitt, 2002). Au final, les analyses factorielles confirmatoires devraient nous permettre de raffiner le modèle de mesure préliminaire.

Le modèle de mesure que nous avons soumis aux analyses confirmatoires de même que les éléments qui seront calculés par LISREL 8.80 sont illustrés dans la figure présentée à la page suivante.

Cette illustration a pour but d'exposer graphiquement aux lecteurs notre démarche de validation de la structure des construits à l'analyse. Plus précisément, cette figure représente un croisement entre les analyses confirmatoires qui seront effectuées et la structure théorique des concepts délimités par le cadre d'analyse que nous avons défini à la fin de la revue de littérature.



Les éléments qui seront calculés par LISREL sont:
 δ représente la variance d'erreur de mesure
 ξ représente la variance-covariance entre les deux facteurs

Figure 12: Modèle conceptuel de notre étude dans LISREL

De manière à mieux comprendre les nombreux indicateurs qui seront analysés dans les prochaines sections, les paragraphes qui suivent présenteront les notions théoriques associés à la signification de ces différents indicateurs.

A cet effet, dans le contexte d'un modèle LISREL, le premier indice à considérer est le Khi^2 . Celui-ci nous renseigne quant à la qualité de l'adéquation du modèle de mesure. Plus concrètement, cet indice évalue : « l'importance de la différence entre la matrice de données observées et la matrice reproduite par LISREL en appliquant les contraintes postulées dans le modèle théorique. » (Baillargeon, 2003). Le Khi^2 sera donc le premier indicateur à analyser en vue

de confirmer ou non une structure factorielle exploratoire. Pour ce faire, il faut comprendre qu'un Khi^2 significatif, c'est-à-dire inférieur ou égal au seuil de signification prédéterminée par les chercheurs (souvent 5 %) peut indiquer un problème d'adéquation dans le modèle. En contrepartie, un Khi^2 non significatif indique une bonne adéquation et permet de s'assurer que celui-ci coïncide correctement avec les données empiriques. Tout en considérant ces informations, il est également important de comprendre qu'avant d'analyser cet indice, il s'avère important de préciser que la valeur du Khi^2 a tendance à augmenter lorsque la taille de l'échantillon augmente (Bentler, 1990). Ce faisant, un gros échantillon est intéressant à bien des égards, mais risque également de faire « gonfler » le coefficient du Khi^2 . Aussi, en raison de certains facteurs associés au théorème central limite, un large échantillon tend à être distribué selon la loi normale. En conséquence, un large échantillon risque d'avantager les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire concernant les résiduelles et l'intervalle de confiance.

À ce sujet, Baumgartner *et al.* (1996, 149-152) soulignent que : « *in practice, the Kh^2 test is sometimes of limited usefulness because it is not robust to violations of underlying assumptions (particularly normality) and because it is heavily influenced by sample size (...)* ». Cette grande sensibilité qu'a le Khi^2 face à la taille de l'échantillon nous oblige à faire appel à d'autres indices d'ajustement afin d'examiner une plus grande variété d'informations spécifiques à notre modèle. En ce sens, il apparaît maintenant approprié d'examiner simultanément divers indices de manière à pouvoir tirer des conclusions concrètes quant à l'adéquation et à la validité de notre outil (Baumgartner *et al.* 1996; Bentler, 1990; Browne et Cudeck, 1993; Hu et Bentler, 1999; Lance et Vandenberg, 2002). Les indices qui seront observés et analysés sont donc le « *Goodness of fit Index* » (GFI), l'« *Adjusted goodness of fit index* » (AGFI), le « *Normal Fit Index* » (NFI), le « *Comparative Fit Index* » (CFI), l'« *Incremental fit index* » (IFI) et finalement le « *Root Mean Square Error of Approximation* » (RMSEA).

Le premier indice qui sera analysé, le GFI, témoigne de la bonne capacité du modèle à rendre compte des données. Celui-ci indique aux chercheurs la proportion de variance/covariance reproduite par le modèle. En raison de ces qualités psychométriques, le GFI est considéré par Baillargeon (2003) ainsi que

par Hu et Bentler (1999) comme une mesure absolue d'ajustement ne requérant pas de comparaison entre plusieurs modèles. Un GFI dont le coefficient est supérieur à 0,9 permet d'indiquer une bonne adéquation du modèle. Le second coefficient à observer est celui de l' « *adjusted goodness of fit* » (AGFI). L'AGFI correspond au GFI après que celui-ci ait subi un ajustement en fonction du nombre de degrés de liberté du modèle (Baillargeon, 2003; Jöreskog et Sörbom, 1996). Cet indice s'interprète donc de la même manière que le précédent, c'est-à-dire qu'un coefficient supérieur à 0,9 indique une bonne adéquation du modèle. Il permet toutefois d'obtenir un estimé plus conservateur que le GFI puisqu'il est ajusté en fonction du nombre de paramètres estimés dans le modèle. Aussi, contrairement au Khi^2 les indices GFI et AGFI ne sont pas influencés par la taille des échantillons et sont ainsi significativement plus stables (Baillargeon, 2003; Jöreskog et Sörbom, 1996).

Le NFI, le CFI et l'IFI sont également des indicateurs permettant de tester la qualité de l'adéquation du modèle. Ces indices présentent toutefois l'avantage d'être indépendants face à la taille de l'échantillon, à la normalité de la distribution des variables ainsi qu'à la complexité du modèle. Concrètement, ces trois indices permettent d'effectuer des comparaisons entre un modèle hypothétique et un modèle indépendant (Bentler et Bonnett, 1980). Pour chacun de ces trois indices, un coefficient égal ou supérieur à 0,9 est considéré comme un ajustement acceptable (Bollen, 1989).

Finalement, le dernier indice à analyser est le « *Root Mean Square Error of Approximation* ». Le RMSEA constitue aussi un critère important pour évaluer la qualité d'adéquation d'un modèle de mesure. Cet indice s'attarde à tester l'adéquation entre la matrice reproduite et la matrice observée tout en tenant compte de la complexité du modèle (Baillargeon, 2003). De plus, tel que précisé par Browne et Cudeck (1993; 137-138) :

« The RMSEA was recently recognized as one of the most informative criteria in covariance structure modeling. It takes into account the error of approximation in the population and asks the question: how well would the model, with unknown but optimally chosen parameter values, fit the population covariance matrix? ».

Un indice RMSEA dont la valeur est inférieure à 0,05 indique une bonne adéquation du modèle; entre 0,05 et 0,10 une adéquation acceptable alors qu'une valeur supérieure à 0,1 indique une faible convergence entre le modèle théorique et les données empiriques (Baillargeon, 2003; Browne et Cudeck, 1993 ; MacCallum *et al.*, 1996).

4.5.2.1 Présentation des résultats des analyses factorielles confirmatoires

Suite à cette seconde vague d'analyses factorielles, il est maintenant temps de nous assurer que notre modèle de mesure présente une bonne adéquation. Pour ce faire, nous utiliserons les indices statistiques décrits dans les paragraphes précédents. L'analyse des coefficients de ces indicateurs nous permettra de tirer des conclusions pertinentes par rapport aux dimensions théoriques et conceptuelles de notre recherche. En d'autres termes, ces analyses confirmatoires permettront de tester de manière approfondie la validité de construit de nos concepts.

En tout, deux analyses factorielles confirmatoires ont été nécessaires afin d'en arriver à une adéquation optimale du modèle de mesure. Après avoir expliqué brièvement les étapes nécessaires à l'obtention du modèle optimal, nous discuterons plus en détail les coefficients de chacun des indices de l'analyse factorielle finale identifiés précédemment.

Ainsi, dans un premier temps, nous avons réalisé une analyse factorielle confirmatoire incluant les 11 énoncés identifiés suite aux analyses exploratoires. En ce qui concerne la matrice des données de départ, nous avons utilisé la matrice des corrélations entre les énoncés, puisque celle-ci est généralement privilégiée dans le cadre d'une analyse factorielle confirmatoire (Hair *et al.*, 1998, Roussel *et al.*, 2002).

Les lecteurs peuvent retrouver dans la figure ci-dessous l'illustration de ce premier modèle soumis à l'analyse confirmatoire.

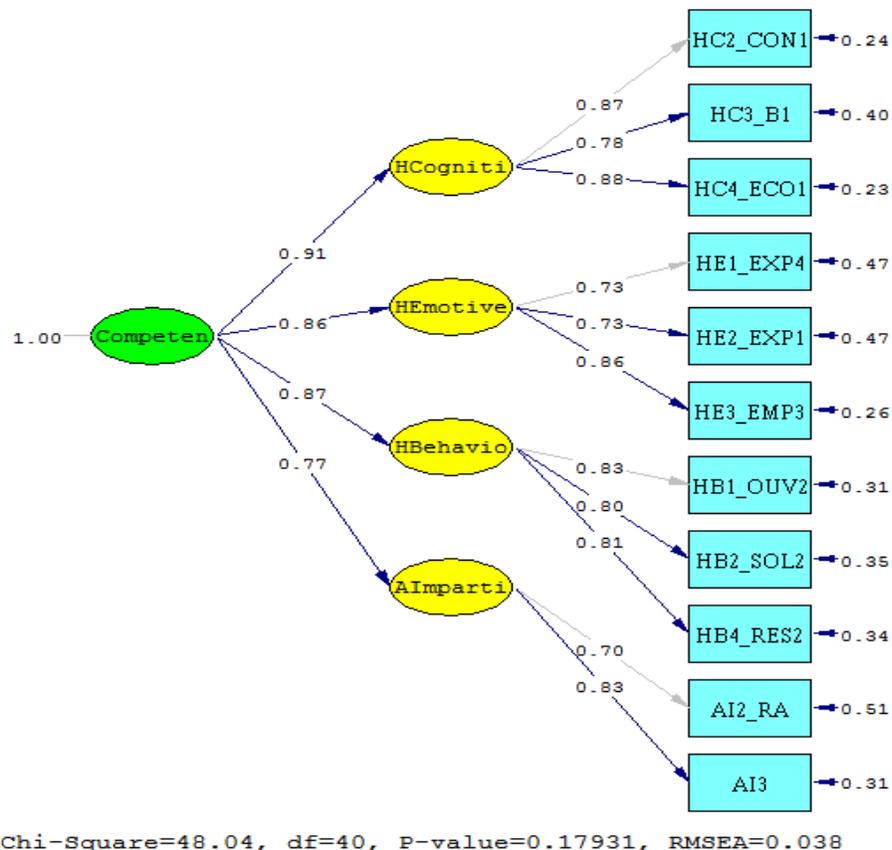


Figure 13. Résultats de la première analyse factorielle confirmatoire

D'entrée de jeu, nous pouvons dire que cette première AFC générée par LISREL est relativement adéquate, notamment en ce qui a trait à l'adéquation générale du modèle. En effet, le Khi^2 est de 48,04 et non significatif au seuil de 5 %. Plus précisément, le seuil de signification du Khi^2 est de 0,179 ce qui veut dire que le modèle est, à première vue adéquat. De plus, le « *goodness of fit* », ainsi que la mesure ajustée du GFI présentent des valeurs de coefficient supérieures au seuil d'adéquation identifié comme acceptable, soit respectivement de 0,94 et de 0,90. De même, le NFI (0,97), le CFI (0,99) et l'IFI (0,99) sont largement supérieurs au seuil d'acceptabilité de 0,9. Finalement, le RMSEA est de 0,038, ce qui est considéré comme une adéquation très respectable des énoncés de notre modèle de mesure selon Browne et Cudeck (1993) et MacCallum *et al.* (1996). D'autre part, en examinant les matrices analysant les coefficients résiduels normalisés, un énoncé en particulier semble causer plus de résiduels que les autres, soit l'énoncé HE1_EXP4. Cet item étant l'un des doublons

identifiés précédemment, nous pourrions tenter de l'enlever du modèle confirmatoire afin de vérifier s'il permet une meilleure adéquation du modèle.

Nous avons donc choisi d'effectuer une seconde analyse factorielle en éliminant l'item HE1. Les résultats générés par cette deuxième AFC montrent une amélioration significative de certains des indices. Premièrement, le seuil de signification du Khi^2 a augmenté, passant de 0,179 à 0,626 et est toujours non significatif. De plus, les indices GFI, AGFI, NFI, CFI et IFI ont tous augmenté. Le GFI est passé de 0,94 à 0,96, l'AGFI de 0,90 à 0,93, le NFI de 0,97 à 0,98, le CFI et l'IFI de 0,99 à 1,00. Le RMSEA présente quant à lui une amélioration très significative passant de 0,038 à 0,000. Finalement, tous les énoncés conservés présentent toujours un seuil de corrélation supérieur à 0,50 avec les catégories de variables auxquels ils avaient préalablement été associés.

Afin de permettre au lecteur de visualiser notre instrument de mesure final, voici le graphique représentant les derniers résultats des analyses factorielles confirmatoires.

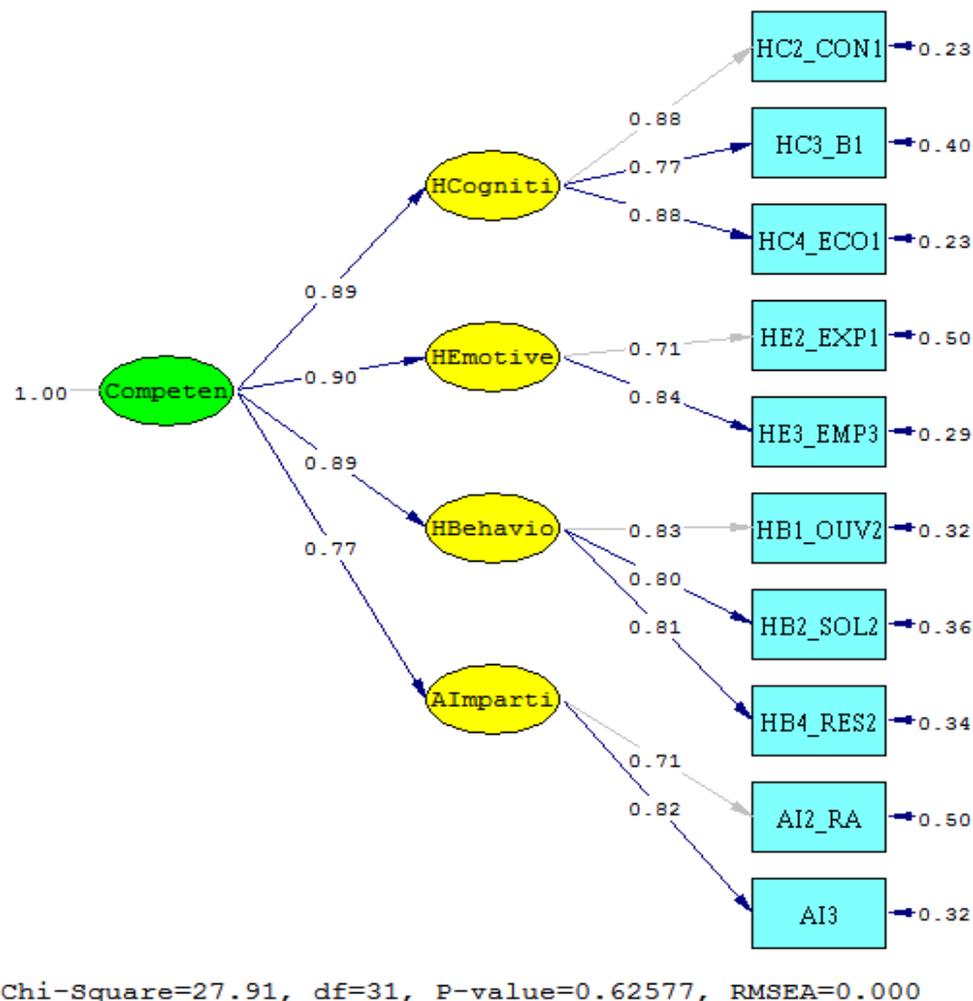


Figure 14. Résultats de la seconde analyse factorielle confirmatoire

Également, afin que les lecteurs curieux puissent comprendre plus explicitement les manœuvres analytiques ayant été effectuées précédemment, les résultats (*output*) des analyses confirmatoires sont présentés en annexe IV.

4.5.3 Analyses de validité

La validité peut être définie comme le degré avec lequel un instrument de mesure rencontre ses objectifs, c'est-à-dire jusqu'à quel point celui-ci mesure bien ce qu'il est censé mesurer (Hair *et al*, 2010; Le Louarn, 2008). Ce chapitre se concentrera sur trois types de validité statistiques afin de déterminer la validité de construit de notre outil de mesure. Nous nous attarderons à trois

types de validité, soit la validité convergente, la validité discriminante et la validité nomologique. Le prochain chapitre quant à lui s'attardera à examiner tant la validité de contenu que la validité de construit afin de dresser un portrait plus global des qualités de notre échelle.

4.5.3.1 Validité convergente

Il est maintenant temps de s'attarder à la validité convergente de l'instrument de mesure développé. À ce sujet, Hair *et al.*, (2010; 709) soulignent que : « *the items that are indicator of a specific construct should converge or share a high proportion of variance in common, known as convergent validity* ». Cette validité permet donc d'examiner plus en détail si les énoncés du même construit sont corrélés entre eux. Ce type de validité se vérifie en deux temps. Dans un premier temps nous devons examiner les valeurs des coefficients d'agrégation de chacune des variables à travers l'analyse factorielle confirmatoire. À cet effet, Kerlinger (1973) souligne que : « *factor analysis is probably the most powerful method of construct validation* ». La présence de hauts coefficients d'agrégation tend à indiquer une bonne validité convergente, ce qui démontre la convergence des items vers un concept global appelé « variable latente ». Au minimum, tous les facteurs devraient présenter une valeur de coefficient minimale de 0,5 et optimale de 0,7 et plus (Hair *et al.*, 2010). Les tableaux 26 et 27 permettent d'illustrer les coefficients d'agrégation des items de notre instrument.

Tableau 26
Coefficient d'agrégation LISREL des items de l'instrument de mesure
suite aux analyses factorielles confirmatoires

Variable	Items	Coefficient d'agrégation LISREL
Habilités cognitives	HC_1	0,88
	HC_2	0,77
	HC_3	0,88
Habilités émotives	HE_1	0,71
	HE_2	0,84
Habilités comportementales	HB_1	0,83
	HB_2	0,80
	HB_3	0,81
Attitude impartiale	AI_1	0,71
	AI_2	0,82

Tableau 27
Coefficient d'agrégation LISREL de chacune des dimensions
de l'instrument de mesure

Variable	Coefficient d'agrégation LISREL
Habiletés cognitives	0,89
Habiletés émotives	0,90
Habiletés comportementales	0,89
Attitude impartiale	0,77

Dans un second temps, il nous faudra calculer les coefficients Rhô de validité convergente des variables Ksi (ξ). Selon Fornell et Larker (1981), la valeur du Rhô devrait être supérieure à 0,7. Pour ce faire, Le Rhô de validité convergente (ρ) est calculé selon la formule suivante :

$$\rho(\xi) = \frac{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i\right)^2}{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i\right)^2 + \sum_{i=1}^n \lambda_i \text{var}(\xi_i)}$$

où :

ξ = construit à tester (variable latente)

λ_i = contribution factorielle de la mesure sur ξ

N = nombre d'énoncés i pour ξ_i

E_i = erreur de mesure de x

Ici on peut dire que toutes les contributions factorielles sont significativement différentes de 0, avec un risque d'erreur inférieur à 1 % : tous les λ_{x_i} sont supérieurs à 0,5, tendent vers 1 et sont significatifs puisque leur valeur T du test de Student est supérieure à 1,96 et que leur erreur standard est supérieure à 0,05. Les Rhô de convergence sont présentés au tableau ci-dessous et vérifient la validité convergente du modèle de mesure.

Tableau 28
Coefficients Rhô de Jöreskog pour chaque variable KSI

Variable ξ	$\rho(\xi)$	Validité convergente?
Habiletés cognitives	0,904	OUI
Habiletés émotives	0,876	OUI
Habiletés comportementales	0,900	OUI
Attitude impartiale	0,864	OUI

4.5.3.2 Validité discriminante

Regardons maintenant de plus près si l'instrument présente une bonne validité discriminante. Hair et ses collègues (2010; 710) décrivent la validité discriminante comme : « *the extent to which a construct is truly distinct from other constructs. Thus, high discriminant validity provides evidence that a construct is unique and captures some phenomena other measures do not* ». En d'autres mots, cette validité s'attarde à prouver la spécificité des facteurs mesurés. En vue de tester la validité discriminante, nous devons faire l'hypothèse que les quatre dimensions conceptuelles identifiées comme distinctes pourraient en fait n'en former qu'une seule et unique. Si le test de la validité discriminante ne perçoit pas de différence significative entre les quatre construits, le modèle sera jugé non discriminant.

Plus spécifiquement, la validité discriminante des dimensions de notre outil sera vérifiée lorsque le modèle qui calcule librement les corrélations entre deux dimensions ou facteurs latents est supérieur au modèle dont les corrélations entre les dimensions seraient fixées à 1, indiquant l'absence de discrimination entre les dimensions. Concrètement, cela signifie que la différence de Khi^2 des deux modèles doit être significative au regard de la différence des degrés de liberté observés. Afin de montrer que les variables « Hâbiletés cognitives », « Hâbiletés émôtives », « Hâbiletés comportementales » et « Attitude impartiale » sont discriminantes, nous calculerons leurs intervalles de confiance selon la formule suivante :

$$\Phi \pm 1.96 \times \text{Erreur Standard}$$

Tableau 29
Intervalles de confiance attestant la validité discriminante
des facteurs de premier ordre.

Variable	Paramètre	Erreur Standard	Intervalle de confiance	Validité discriminante?
Hâbiletés cognitives	0,89	0,09	(0,714 ; 1,066)	NON
Hâbiletés émôtives	0,90	0,11	(0,684 ; 1,115)	NON
Hâbiletés comportementales	0,89	0,09	(0,714 ; 1,066)	NON
Attitude Impartiale	0,77	0,12	(0,535 ; 1,005)	NON

A la lumière des résultats présentés dans le tableau ci-dessus, on constate clairement que la valeur 1 est comprise dans chacun des intervalles de confiance. Étant donné qu'une corrélation de 1 signifie que deux dimensions ne sont pas discriminantes, nous pouvons dire que nos quatre dimensions ne peuvent, pour le moment être jugées comme discriminantes et qu'elles ne semblent pas être distinctes les unes des autres. Toutefois, il existe un second test permettant d'analyser plus en profondeur la variance partagée de chacune des quatre dimensions entre elles : le test de Fornell Larcker (1981; 45). Tel que les auteurs le soulignent, ce test permet de : « *measure the amount of variance that is captured by the construct in relation to the amount of variance due to measurement error.* » Ce test peut être calculé grâce à l'équation suivante :

$$\rho_{vc}(n) = \frac{\sum_{i=1}^p \lambda_{yi}^2}{\sum_{i=1}^p \lambda_{yi}^2 + \sum_{i=1}^p \text{var}(\xi_i)}$$

Deux résultats sont à examiner suite à ce test. Premièrement, une dimension doit être en mesure de capter plus de 50 % de la variance entre les items mesurant cette dimension. Autrement, la variance expliquée par l'erreur de mesure risque d'être supérieure à la variance expliquée par la dimension conceptuelle (Fornell et Larcker, 1981). Pour ce faire, il est nécessaire de mettre au carré chacun des coefficients d'agrégation trouvé dans la matrice Standardized solution LAMBDA Y contenue dans l'annexe IV (solution à 10 items), pour ensuite faire une moyenne par sous-dimension des coefficients au carré. Il est possible de retrouver dans le tableau suivant les coefficients de variance expliqués par chacune des quatre dimensions de notre modèle.

Tableau 30
Calcul des coefficients de variances des dimensions

Dimensions	Item	Coefficient d'agrégation	Variance
Habiletés cognitives	HC2_CON1	0,88	0,7744
	HC3_B1	0,77	0,5929
	HC4_ECO1	0,88	0,7744
	Moyenne des variances		0,7139
Habiletés émotives	HE2_EXP1	0,71	0,5041
	HE3_EMP3	0,84	0,7056
	Moyenne des variances		0,60485
Habiletés comportementales	HB1_OUV2	0,83	0,6889
	HB2_SOL2	0,8	0,64
	HB4_RES2	0,81	0,6561
	Moyenne des variances		0,661667
Attitude impartiale	AI2_RA	0,71	0,5041
	AI3	0,82	0,6724
	Moyenne des variances		0,58825

Par la suite, il s'agit de comparer ce coefficient avec le carré des coefficients de corrélation inter-dimensions. Les corrélations inter-dimensions sont présentées dans la matrice « *Correlation matrix of ETA and KSI* » dans l'annexe IV (solution à 10 items). Afin d'être considéré comme discriminante, la moyenne des coefficients de variance de chacune des dimensions doit être supérieure au carré des coefficients des corrélations inter-dimensions (Fornell et Larcker, 1981). Le tableau suivant présente sur la diagonale les moyennes des variances au carré de chacune des dimensions. Les chiffres en dessous de la diagonale présente les coefficients de corrélation inter-dimension au carré.

Tableau 31
Comparaison des variances au carré et des inter-corrélations au carré des quatre dimensions

Dimension	HC	HE	HB	AI
HC	0,71			
HE	0,64	0,60		
HB	0,62	0,62	0,66	
AI	0,48	0,48	0,46	0,59

On remarque donc que trois des quatre dimensions ne semblent pas présenter de problème de discrimination. La seule pouvant présenter un léger problème regroupe les habiletés émotives du questionnaire puisque 0,60 est effectivement inférieur au coefficient de 0,64 des habiletés cognitives et au coefficient de 0,62

des habiletés comportementales. Elle semble toutefois être distincte de la dimension attitude impartiale.

4.5.3.3 Validité nomologique

La validité nomologique consiste quant à elle à lier le construit à un ensemble d'antécédents ou de conséquences dans un modèle complexe (Hair *et al.*, 2010).

Plus concrètement, Peter (1981; 135) souligne que :

« Nomological validity is based on the explicit investigation of constructs and measures in terms of formal hypotheses derived from theory. Nomological validation is primarily "external" and entails investigating both the theoretical relationship between different constructs and the empirical relationship between measures of those different constructs »

La validité nomologique de notre instrument de mesure ne pourra être testée, selon Bahia et Nantel (2000) que s'il est empiriquement possible de prouver que le construit central de notre étude est empiriquement corrélé à un autre construit auquel il est théoriquement possible de le relier.

Dans le cas de notre recherche, le concept de compétences de médiation du gestionnaire est aisément relié à celui du niveau de conflit (Cormier, 2008; Rahim, 1983, 2002; Thomas, 1978, 1992; Ury *et al.*, 1993). En effet, tel que mentionné lors de notre chapitre méthodologique, plus un gestionnaire est habilité à gérer efficacement les conflits, moins le niveau de conflit devrait être élevé (Rahim, 1983, 2002; Thomas, 1978, 1992; Ury Brett et Goldberg, 1988). Le tableau ci-dessous présente donc les coefficients de corrélation entre ces deux concepts

Tableau 32
Corrélations entre les compétences managériales et le niveau de conflit

CORRÉLATIONS			
		Conflits	Compétence des gestionnaires
Conflits	Corrélation de Pearson	1	-,221**
	Sig. (bilatérale)		,006
Compétences des gestionnaires	Corrélation de Pearson	-,221**	1
	Sig. (bilatérale)	,006	

Tel qu'on peut le constater, les deux variables semblent se comporter tel que le prédisent les études. En effet, il semble y avoir une relation de corrélation négative significative entre le niveau de conflit et les compétences des gestionnaires en médiation. Ce faisant, plus les compétences des gestionnaires sont élevées ou adéquates, moins il risque d'y avoir de conflit en milieu de travail.

4.5.4 Analyses de fidélité

Tel que précisé au chapitre précédent, il s'avère très important d'observer comment se comportent les énoncés destinés à mesurer la compétence des gestionnaires lorsque ceux-ci s'affèrent à résoudre un conflit grâce à une approche de médiation. Pour cette raison, la dernière étape de validation de notre échelle de mesure consistera, tel que recommandé par DeVellis (2003) et Churchill (1979), à examiner la fidélité de notre outil final. À cet effet, un instrument de mesure fidèle se doit de posséder une bonne cohérence interne et une stabilité temporelle adéquate (DeVellis, 2003). De manière à mesurer la fidélité de notre instrument, deux options se présentent à nous. En effet, la fidélité peut être testée soit grâce à une utilisation répétée de l'instrument, c'est-à-dire une mesure de type « test-retest », consistant à administrer le même questionnaire aux mêmes répondants après un certain intervalle de temps, ou encore grâce au calcul du coefficient alpha de Cronbach.

Malheureusement, la nature de notre échantillon ainsi que l'anonymat de tous les participants à notre étude rend impossible l'utilisation de la méthode test-retest pour évaluer la fidélité du questionnaire. Quoiqu'il ne nous serait pas impossible de recontacter notre population dans sa globalité, il serait certainement irréalisable de recréer le même échantillon de répondants ayant effectivement contribué à notre recherche. En revanche, la technique consistant à mesurer le coefficient de l'alpha de Cronbach de notre échelle s'avère à la fois pertinente et tout à fait faisable. À cet effet, la valeur de cette mesure de fidélité peut varier entre 0 et 1 et celle-ci peut être affectée par le nombre d'énoncés compris dans l'instrument ainsi que par le nombre de répondants (Bagozzi, 1994). Un nombre élevé d'énoncés faisant gonfler artificiellement l'alpha de Cronbach, le niveau d'exigence quant à la valeur du coefficient alpha augmente si le nombre d'énoncés est important. Des valeurs

entre 0,70 et 0,95 sont généralement considérées comme très acceptables (Cortina, 1993; Nunnally et Bernstein, 1994).

Nous en arrivons maintenant à la dernière étape de validation de notre instrument soit celle consistant à calculer les alphas de Cronbach pour chacune de nos quatre dimensions ainsi que pour notre échelle de mesure globale finale. Suite à ces dernières analyses, il est possible d'affirmer que notre échelle pour les habiletés cognitives en médiation comportant trois items présente un alpha de Cronbach de 0,875. Pour ce qui est de notre échelle mesurant les habiletés émotives du gestionnaire en médiation comportant deux items, le coefficient de l'alpha de Cronbach est de 0,727 alors que le coefficient de corrélation de 0,575 est significatif au niveau de 0,01. Pour ce qui est de notre échelle mesurant les habiletés comportementales du gestionnaire-médiateur comportant trois items, l'alpha de Cronbach est de 0,867. Pour ce qui est de notre échelle mesurant l'attitude impartiale du gestionnaire lors d'un processus de médiation comportant deux items, l'alpha de Cronbach est de 0,671 et le coefficient de corrélation de 0,505, significatif au niveau de 0,01. Notre échelle globale à 10 items présente quant à elle un coefficient de Cronbach de 0,911. L'ensemble de ces alphas de Cronbach obtenus sont acceptables, à l'exception de l'échelle mesurant l'attitude impartiale qui est légèrement sous le seuil d'acceptabilité déterminé par Nunnally et Bernstein, 1994). Finalement, notre modèle final à quatre dimensions permet d'expliquer 80 % de la variance totale du modèle, ce qui représente un pourcentage acceptable selon Jae-On et Mueller (1978).

Suite aux diverses étapes de triage et de purification, l'outil rassemble maintenant les énoncés regroupés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 33
Questionnaire final

ITEM	ÉNONCÉ
HC_ECO1	Prend le temps d'écouter chacun des employés
HC_B1	Est en mesure de reconnaître les besoins des employés
HC_CON1	Prends le temps de s'informer du contexte du conflit
HE_EXP1	Laisse la chance aux employés d'exprimer leurs émotions
HE_EMP3	Est compréhensif face à ce que vivent les employés
HB_OUV2	Amène les employés à comprendre le point de vue de l'autre partie
HB_RES2	Encourage les parties à faire des propositions de solution
HB_SOL2	Amène les employés à s'entendre sur des actions concrètes
AI_2RA	Prends position en faveur d'un des employés (R)
AI_3	Est neutre dans sa démarche

Somme toute, ce quatrième chapitre nous a permis de présenter l'ensemble des résultats obtenus suite aux différentes étapes de purification de notre modèle. Le prochain chapitre s'affaira quant à lui à pousser notre analyse et notre raisonnement plus loin afin d'exposer aux lecteurs les conclusions pouvant être tirées de ces résultats.

Chapitre 5 : Discussion

À la lumière des résultats présentés de façon détaillée au chapitre précédent, nous pouvons maintenant postuler que l'instrument de mesure proposé dans le cadre de cette recherche présente de bonnes qualités psychométriques, tant au niveau de la validité et que de la fiabilité. Ce chapitre de discussion se concentrera maintenant à interpréter plus en profondeur les résultats de recherche présentés préalablement.

De prime abord, ce chapitre s'attardera à effectuer un retour sur les résultats obtenus au cours de cette recherche afin d'en tirer les conclusions appropriées. Nous discuterons premièrement des qualités psychométriques de l'instrument développé, ainsi que de l'adéquation du modèle de mesure présenté, ce qui nous amènera à examiner le cadre conceptuel à la source de notre modèle de compétences. Puis, une mise en lumière des diverses limites reliées à notre recherche sera effectuée. Pour ce faire, nous procéderons à une critique des éléments théoriques référant à la composition même de notre échelle de mesure. Par la suite, nous critiquerons les limites de quelques-uns des éléments méthodologiques utilisés pour mener à bien cette recherche.

5.1 Conclusions suite aux analyses

Cette section servira, dans un premier temps, à porter un regard critique sur les résultats présentés au chapitre précédent. Pour ce faire, nous tenterons d'interpréter la validité du modèle que nous avons construit et testé. Cela nous mènera ensuite à interpréter la constitution du cadre théorique sous-jacent au modèle développé, ainsi que la fidélité de notre outil de mesure.

5.1.1 Validité de l'échelle

La validité d'une échelle s'attarde principalement à répondre à la question suivante : « les énoncés mesurent-ils vraiment les construits qu'ils devraient mesurer? ». Celle-ci détermine donc l'utilité scientifique de l'instrument de mesure, c'est-à-dire qu'elle détermine dans quelle proportion l'outil mesure effectivement le ou les concepts qu'il est supposé mesurer (Hair *et al.*, 2010; Nunnally et Bernstein, 1994). Pour cette raison, il est possible d'affirmer que la validité permet d'examiner la relation entre le niveau abstrait d'une idée ou d'un concept et son niveau empirique (Contandriopoulos, Champagne, Potvin, Denis

et Boyle, 1990). Il est donc possible, grâce au concept de validité, de vérifier si un outil de mesure remplit adéquatement ses objectifs de départ (Hair *et al.*, 2010).

Avant d'entrer concrètement dans l'interprétation de la validité de notre échelle, il semble important de préciser que les études traitant du développement d'instruments de mesure analysent rarement toutes les formes de validité. Dans le cadre de ce mémoire de maîtrise, nous vérifierons d'abord la validité de contenu de notre échelle. Ceci nous amènera par la suite à débattre de la validité de construit à travers les validités convergentes, discriminantes et nomologiques.

5.1.1.1 Validité de contenu

La validité de contenu s'analyse en examinant que les énoncés du test sont effectivement représentatifs des concepts que l'on cherche à mesurer. Comme l'affirment Cronbach et Meehl (1995;282) :

« content validity is established by showing that the test items are a sample of a universe in which the investigator is interested. Content validity is ordinarily established deductively, by defining a universe of items and sampling systematically within this universe to establish the test. »

De ce fait, la validité de contenu s'attache à vérifier que les mesures développées reflètent bien la définition du concept. Aussi, tel que mentionné par Nunnally et Bernstein (1994), il s'avère important que le contenu du test corresponde au niveau de compréhension de la population cible.

En vue de vérifier dans quelle mesure cette condition est satisfaite, la démarche suivante, préconisée par de nombreux chercheurs, a été utilisée. Au moment de l'élaboration du dispositif, les chercheurs auront recours à une « *table de spécification* ». Celle-ci leur permet notamment d'identifier les différentes composantes du domaine considéré, d'en mettre en évidence la structure sous-jacente et ainsi d'assurer une correspondance satisfaisante entre les composantes du domaine et les composantes de l'instrument développé. Par la suite, une fois qu'une première version de l'instrument a été mise au point, on demande à des experts dans le domaine de se prononcer sur l'adéquation des

items par rapport aux concepts que l'on souhaitait étudier. Cette validation doit, pour être optimale, s'effectuer avant la première utilisation de l'outil.

De manière à assurer une bonne validité de contenu à notre outil de mesure, nous avons premièrement basé notre échelle sur une étude qualitative ayant mesuré concrètement sur le terrain l'opinion des gens en conflit. L'analyse des conclusions tirées de cette étude qualitative nous a permis d'effectuer un premier recensement des différentes habiletés et des possibles catégories de compétences reliées à une démarche de médiation. Par la suite, une analyse exhaustive du cadre théorique dans lequel notre recherche se situe nous a permis de solidifier notre modèle conceptuel. Notre questionnaire est donc basé à la fois sur une solide conceptualisation théorique et sur les constatations de cette première étude qualitative, ce qui satisfait adéquatement la première partie de la démarche suggérée précédemment.

Le premier point discutable de notre démarche méthodologique réside toutefois dans la seconde partie de notre démarche de validation de contenu. En effet, nous n'avons pas effectué de validation de contenu avec un groupe d'experts en gestion de conflits. Quoique l'importance de cette étape de validation ait été soulignée par plusieurs méthodologues et chercheurs, dont DeVellis, cet exercice préliminaire fut impossible, car nous avions à respecter des délais très stricts pour l'envoi des questionnaires à l'échantillon et que ces délais s'avéraient trop contraignants pour le groupe d'experts contacté. Nous sommes conscients qu'il aurait été judicieux de valider auprès d'experts l'une des premières versions de notre outil de mesure préalablement à l'envoi massif à notre population de répondants, et ce, avant de passer aux étapes de validation finales. Souhaitant tout de même effectuer une certaine forme de validation à notre outil avant d'effectuer notre envoi aux répondants potentiels, un autre type de groupe fut contacté. Ainsi, nous avons choisi d'utiliser un groupe test ayant à la fois de bonnes connaissances du domaine de la gestion et de bonnes connaissances de notre projet de recherche tel qu'édicté préalablement lors du chapitre méthodologique. Ce groupe était beaucoup plus flexible au niveau des disponibilités de rencontre et nous estimions qu'il s'agissait d'un compromis acceptable pour l'avancement de notre projet. Également, il apparaît pertinent de rappeler que, malgré le fait que notre échelle n'ait pas été validée par un

groupe d'experts, elle a néanmoins été entièrement construite de concert avec un spécialiste de la gestion des conflits, M. Jean Poitras. Elle a donc fait l'objet d'une construction consciencieuse et méticuleuse sous la tutelle d'un spécialiste reconnu.

5.1.1.2 Validité de construit

La validité de construit s'affaire à démontrer que les concepts constituant l'instrument développé mesurent bien les construits et les variables qu'il prétend mesurer. Ce type de validation permettra de tester plus en profondeur la composition de notre échelle ainsi que les dissociations théoriques supposées lors de l'étape conceptuelle. La validité de construit occupe une place importante en sciences sociales, car elle permet d'aller au-delà des limites inhérentes à la validité de contenu (DeVellis, 2003; Hair *et al.*, 2010; Nunnally et Bernstein, 1994). Pour ces raisons, cette validité de construit est au cœur de la démarche scientifique des chercheurs et elle s'avère particulièrement appropriée à la mesure de concepts abstraits. Selon Nunnally et Bernstein (1994), la validation de construit est une démarche qui se fait en trois étapes. Premièrement, le chercheur doit spécifier comment il conçoit le réseau de relations théoriques entre les concepts qu'il étudie. Deuxièmement, il faut examiner les relations empiriques observées entre les mesures des concepts à l'analyse. Troisièmement, les résultats empiriques recueillis doivent être interprétés afin de déterminer si la mesure se comporte comme ce qui était initialement anticipé dans le cadre conceptuel et théorique.

Les deux premières étapes assurant une bonne validité de construit furent effectuées préalablement aux diverses analyses et constituent le corps des deux premiers chapitres de cette recherche. De ce fait, notre analyse de la validité de construit de l'échelle de mesure développée s'attardera à interpréter les coefficients des validités convergentes et discriminantes du modèle à l'étude. En effet, tel que le soulignent Campbell et Fiske (1959), l'étude de la validité de construit nécessite l'analyse de trois types de validité : la validité convergente, la validité discriminante et la validité nomologique.

5.1.1.2.1 Validité convergente

Comme nous l'avons déjà mentionné, deux techniques sont habituellement préconisées afin d'attester de la validité convergente des items d'un questionnaire (DeVellis, 2003; Hair *et al.*, 2010). La première technique consiste à examiner les valeurs des coefficients d'agrégation de chacune des variables à travers l'analyse factorielle confirmatoire (Kerlinger, 1973). Après avoir observé les coefficients d'agrégation de nos dimensions et de nos items présentés aux tableaux 31 et 32, il apparaît que les valeurs présentées ci-dessus tendent à démontrer que les items conservés semblent tous converger vers l'habileté ou l'attitude en fonction desquels ils avaient été formulés au départ. Le tableau 32 permet quant à lui de constater que les quatre grandes dimensions de notre cadre conceptuel semblent effectivement converger vers une variable latente.

La deuxième manière de démontrer la bonne validité convergente des variables d'un questionnaire renvoie à calculer les valeurs des coefficients $Rh\hat{o}$. De manière à prouver une bonne convergence des variables de notre outil, les coefficients $Rh\hat{o}$ devraient, à l'optimum, tendre vers la valeur 1 et minimalement être supérieurs à 0,70 (Jöreskog, 2001). Le tableau 26 indique que les $Rh\hat{o}$ de convergence obtenus sont tous supérieurs à 0,85, ce qui nous permet maintenant d'attester la validité convergente de notre modèle de mesure. Ainsi, il est maintenant possible de comprendre que les quatre variables identifiées dans le cadre conceptuel convergent effectivement vers une variable latente, soit la compétence en médiation des gestionnaires.

5.1.1.2.2 Validité discriminante

Selon Hair et ses collègues (2010), afin d'attester de la validité discriminante dans un modèle à plusieurs variables tel que celui développé lors de cette étude, les mesures du construit A et celles du construit B ne devraient pas être trop fortement corrélées. Ainsi, il devrait être possible de constater une certaine dissociation des variables (HC, HE, HB et AI) entre elles, prouvant ainsi la spécificité de chacun des construits et par le fait même la présence de trois types d'habiletés différentes et d'une attitude au sein de notre modèle.

Afin de pouvoir mesurer la capacité de nos variables à être discriminantes, nous avons calculé les intervalles de confiance de chacune de nos quatre variables.

Tel qu'il a déjà été mentionné, pour être considérés comme discriminants, chacun des intervalles de confiance de nos quatre sous-catégories doivent exclure en valeur absolue la valeur 1 (Jöreskog, 2001). À la lumière des résultats de ce test présentés au tableau 27, il est possible d'affirmer qu'il semble exister un problème de discrimination entre nos quatre dimensions. En effet, chacun de nos intervalles de confiance inclut la valeur de 1, ce qui indique un manque de discrimination. De ce fait, nous ne pouvons exclure la possibilité qu'il n'existe en fait qu'une seule et unique variable soit la compétence en médiation. Cette interprétation, quoiqu'intéressante n'est toutefois pas surprenante puisque, tel que constater lors des analyses factorielles exploratoires, même s'il nous était possible de dissocier les items conservés selon quatre dimensions présumées, l'ensemble des énoncés semblait effectivement converger vers un seul facteur global.

Il existe toutefois un autre test afin de vérifier la capacité de nos dimensions à être discriminantes entre elles : le test de Fornell et Larcker (1981). Ce test consiste à examiner en profondeur les variances partagées des dimensions d'un modèle. Suite aux analyses effectuées (tableaux 30 et 31) il semble qu'il existe effectivement un problème de discrimination, limité toutefois à la dimension des habiletés émotives. En effet, cette dimension semble présenter une variance expliquée inférieure à la variance expliquée par le reste du modèle.

Ce manque de variance pourrait être expliqué d'au moins trois manières. Premièrement, tel que le soulignent Barki et Hartwick (2004), la dimension émotionnelle reliée aux conflits est souvent également reliée à la cognition et donc aux perceptions qu'ont les parties des émotions négatives de l'intervenant ou de la partie adverse. Les habiletés émotives du gestionnaire-médiateur sont donc en lien avec la manière dont elles sont perçues par les protagonistes. Cette relation entre la cognition et les émotions a pu embrouiller la dissociation entre les dimensions cognitives et émotives des habiletés identifiées. De plus, tel que le mentionnent (Cormier, 2008; Poitras et Renaud 1996; Shapiro), les médiateurs arrivent généralement à aider les parties à faire face à leurs émotions à travers leurs habiletés cognitives et comportementales. Ils s'affairent à faciliter les discussions et à reformuler les propos ambigus des parties. C'est donc par leurs comportements et leurs habiletés cognitives (notamment l'écoute

active) que les parties peuvent percevoir les habiletés émotives des médiateurs. Il est donc tout à fait possible de croire que les répondants aient pu interpréter certains des items mesurant les habiletés émotives de manière différente que celle que nous avons présupposée (Shapiro dans Herrman, 2006).

Deuxièmement il est possible que nous ayons, dès le départ, mal formulé certains des items de cette dimension et que ce soit pour cette raison que les répondants n'ont pas été en mesure de saisir la spécificité de cette dimension des habiletés émotives. Les recherches futures pourraient donc tenter de reformuler les items afin de les rendre plus distinctifs des autres. Il serait également envisageable de retourner à la conceptualisation initiale du construit de la dimension afin de le préciser et de le développer davantage, ce qui pourrait permettre de clarifier les items.

Troisièmement, il est à considérer que notre échantillon ne comptait qu'un nombre plutôt restreint de répondants. Quoique ce nombre ait été suffisant pour effectuer nos analyses statistiques, celui-ci n'est pas optimal selon DeVellis (2003) et Hair *et al.*,(2010). Cela a pu engendrer une diminution du pouvoir de détection statistique et pourrait contribuer à expliquer le manque de dissociation entre nos quatre dimensions conceptuelles.

Ainsi, en regard des résultats obtenus au cours des analyses précédentes, il apparaît que, comme le lecteur a pu le constater, malgré une dissociation conceptuelle et théorique solide, les résultats obtenus ne permettent de dissocier que trois dimensions parmi les quatre identifiées conceptuellement. En regard de l'analyse des intervalles de confiance, il est également possible que notre échelle ne mesure en fait qu'une seule et même dimension, soit la compétence globale des gestionnaires à gérer un conflit grâce à la médiation. De futures études visant la validation de cette échelle de mesure permettraient de clarifier le nombre de dimensions à conserver dans l'outil final. Cela dépasse toutefois les objectifs de notre étude.

Les informations présentées ci-dessus par rapport aux validités convergente et discriminante nous mènent à faire le constat suivant : la compétence des gestionnaires à effectuer une démarche de médiation pour résoudre un différend ne semble pas, pour le moment, s'opérationnaliser selon les quatre dimensions

postulées par notre cadre conceptuel. Les résultats tendent en effet à suggérer la présence soit de trois grandes dimensions ou encore d'une seule et unique dimension pouvant être représentée par la compétence des gestionnaires en médiation. Cette conclusion, quoiqu'intéressante, n'est toutefois pas surprenante puisque, comme nous l'avons constaté lors des analyses factorielles exploratoires, même s'il était possible de dissocier les items conservés selon quatre dimensions présumées, l'ensemble des énoncés semblait effectivement converger vers un seul facteur global. Plusieurs raisons pourraient toutefois expliquer ce manque de discrimination entre nos dimensions. Celles-ci seront d'ailleurs examinées plus en détail plus loin dans ce chapitre.

Malgré un manque de discrimination entre certaines de nos dimensions, il est maintenant possible de croire que notre dissociation en quatre dimensions postulée précédemment, quoique non validée, nous a permis de bien couvrir l'ensemble de notre variable de compétence des gestionnaires en médiation. Le but initial sous-tendant cette recherche étant de développer une échelle de mesure de la compétence des gestionnaires utilisant la médiation comme stratégie de résolution; il semble maintenant que cela est chose faite. Il aurait certes été intéressant et pratique de pouvoir cibler davantage les besoins de formation des gestionnaires selon les dimensions particulières identifiées, toutefois, cela n'était pas primordial à l'accomplissement de notre objectif. Par contre, il était impératif que l'outil dans sa globalité puisse atteindre ce but et cela fut, selon nous, validé suite aux diverses analyses pratiquées.

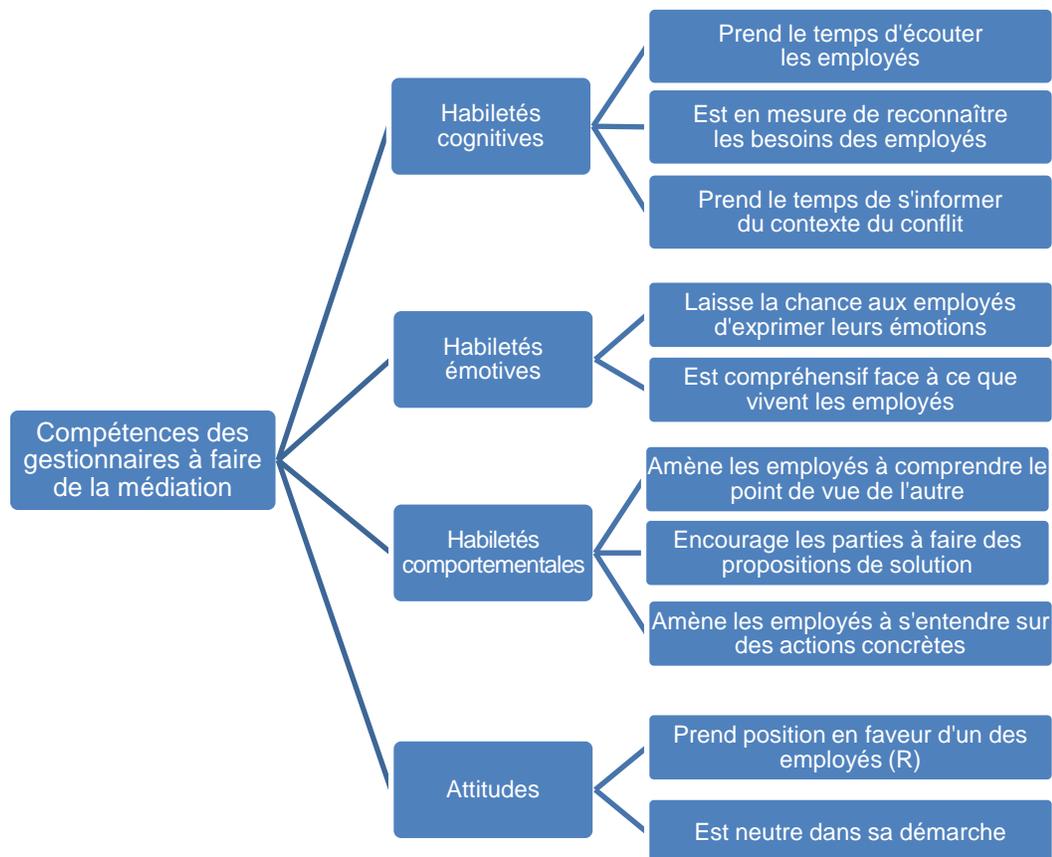


Figure 15. Instrument de mesure global

5.1.1.2.3 Validité nomologique

Le dernier type de validité de construit à analyser renvoie à la validité nomologique. Nous avons vu dans le chapitre précédent que la validité nomologique concerne les relations entre le concept global de notre étude, soit la compétence de médiation des gestionnaires et d'autres concepts de la littérature auxquels notre construit devrait théoriquement être relié (Bagozzi, 1994). De ce fait, ce type de validité s'attarde à vérifier si notre variable de compétences réagit conformément aux prédictions issues de la théorie (Bagozzi, 1994). À ce sujet, Bahia et Nantel (2000; 84) mentionnent que : « *the nomological validity of a construct could be proven only if it is possible to empirically validate associations between the focal construct and other constructs to which it is supposed to be related* ».

En vue d'interpréter cette dimension de la validité de construit de notre outil, nous examinerons la relation de corrélation entre notre échelle de compétences

et l'échelle des conflits proposée par Jehn (1994). En se basant sur la théorie, il devrait exister une relation de corrélation négative significative entre le niveau d'habiletés des gestionnaires et les conflits en milieu organisationnel. Le tableau ci-dessous présente le coefficient de corrélation entre ces deux construits.

Tableau 34
Corrélations testant la validité nomologique
de notre instrument de mesure^a

CORRÉLATIONS			
		Conflits	Compétence des gestionnaires
Conflits	Corrélation de Pearson	1	-,221**
	Sig. (bilatérale)		,006
Compétences des gestionnaires	Corrélation de Pearson	-,221**	1
	Sig. (bilatérale)	,006	

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

a Incomplètes = 151

À la lumière des résultats présentés dans le tableau ci-dessus, il est possible de constater que le construit central de notre étude, la compétence de médiation des gestionnaires, se conduit tel qu'anticipé théoriquement. En effet, il semble maintenant clair que les habiletés de gestion de conflit sont négativement corrélées aux conflits organisationnels. De ce fait, il est maintenant possible d'affirmer que notre outil de mesure présente une validité nomologique préliminaire acceptable. Les recherches futures souhaitant prouver hors de tout doute cet aspect de notre validité devraient toutefois pousser le raisonnement plus loin et tester les liens de causalité entre notre concept de compétences et divers autres concepts potentiellement reliés par la mise en place d'un modèle structurel.

Nous pouvons maintenant nous attarder à l'interprétation de la fiabilité de notre instrument de mesure.

5.1.2 Fidélité

La fidélité d'un instrument de mesure renvoie à ce que Hair *et al.* (2010; 2) définissent comme étant : « *the extend to which a variable or set of variables is consistent in what it is intended to measure* ». Contrairement aux mesures de validité qui s'attardent majoritairement à déterminer la pertinence du concept

mesuré (le quoi), la fidélité tente de déterminer la valeur scientifique de la manière choisie par le chercheur pour mesurer le concept (le comment) (DeVellis, 2003).

La fidélité d'un instrument de mesure est une condition *sine qua non* à la validité de celui-ci et, ultimement, à sa qualité. De façon à pouvoir juger de la fidélité d'un instrument de mesure, il s'avère nécessaire, tel que suggéré au chapitre trois, de mesurer et d'analyser la cohérence interne de l'échelle finale de même que sa stabilité temporelle.

La cohérence interne s'attarde, rappelons-le, à évaluer l'homogénéité des items d'un même instrument de mesure. Cela peut être fait grâce à l'analyse de la valeur de l'alpha de Cronbach des items formant l'outil épuré. Pour les raisons mentionnées lors des chapitres précédents de même que pour des raisons reliées à la portée de cette recherche de mémoire, il nous est présentement impossible de juger de la stabilité temporelle de l'échelle.

En considérant l'échelle dans sa forme originale, il est possible de dire, grâce aux résultats obtenus au chapitre précédent, que chacune des échelles mesurant nos quatre dimensions est acceptablement cohérente. En effet, les alphas de Cronbach étaient tous, à l'exception de celui mesurant la cohérence interne de l'échelle des attitudes (AI : 0,671), supérieurs au seuil d'acceptabilité de 0,7 (HC : 0,875; HE : 0,727 et HB : 0,867) proposé par Nunnally et Bernstein (1994). Le faible nombre d'items conservé afin de mesurer cette dimension particulière a pu limiter la cohérence interne de cette variable. De plus, il est possible que cette dimension, en raison de sa complexité, ait regroupé un nombre plus élevé de sous-dimensions qu'il n'en fut identifié conceptuellement. Cela a également pu avoir un impact sur le nombre d'items formulés et conservés pour mesurer la dimension des attitudes du questionnaire. Ultimement, cela a pu compromettre légèrement sa cohérence interne. Toutefois, tel que les coefficients de corrélation inter-items tendent à le démontrer, les deux items de cette dimension semblent être acceptablement cohérents.

Si l'on considère que notre échelle n'a toutefois qu'un seul et même facteur et que notre échelle finale a dix items, alors, tel que mentionné au chapitre

précédent, notre instrument présenterait un coefficient de cohérence interne de 0,911. Cet alpha de Cronbach s'avère excellent étant donné le caractère exploratoire de notre recherche (DeVellis, 2003; Hair *et al.*, 2010; Nunnally et Bernstein, 1994). Ceci permet donc, pour le moment, d'attester de la fidélité de notre échelle de mesure.

À la lumière des résultats interprétés dans les derniers paragraphes il est maintenant possible d'affirmer que, malgré certains résultats non attendus, l'instrument de mesure développé est plutôt fiable et qu'il présente une bonne validité de contenu, de même qu'une validité de construit acceptable.

5.2 Limites de notre étude

Bien que notre recherche ait favorisé l'avancement du domaine de la gestion de conflit, nous devons, par souci de rigueur et d'humilité, souligner au lecteur soucieux de la méthodologie de recherche les quelques failles et limites qui ont pu influencer les résultats. De ce fait, les diverses constatations faites lors des dernières pages, quoique pertinentes et valides nécessitent toutefois d'être considérées avec une certaine réserve. Les prochaines pages s'affaireront donc à mettre en lumière ces différentes limites et leurs implications quant aux interprétations proposées précédemment.

5.2.1 Limites théoriques

La première limite qui sera analysée est celle associée au cadre théorique et conceptuel proposé pour mener à bien cette recherche. Nous discuterons donc dans les prochains paragraphes de certains des éléments utilisés pour bâtir notre cadre théorique.

5.2.1.1 Relevé de littérature

Premièrement, si cette recherche a permis certaines avancées non négligeables dans l'exploitation empirique, elle nous a toutefois obligé à naviguer entre des éléments théoriques flous et très souvent non démontrés empiriquement. Effectivement, comme les lecteurs ont pu le constater, la base de notre modèle en quatre dimensions repose sur une littérature de médiation principalement pratique. De ce fait, il est à considérer qu'il n'existait pas, à notre connaissance, de modèle empirique complet et validé dans la littérature théorique. Les seuls

modèles complets qui existent se trouvent dans la littérature de médiation et ceux-ci n'ont malheureusement pas été validés empiriquement.

Nous avons toutefois préconisé l'insertion de dimensions et concepts représentant des « classiques » dans la littérature de gestion des conflits. Nous n'avons simplement pas trouvé de modèle dans la littérature classique les rassemblant de la manière que nous avons utilisée. Pour cette raison, la structure du modèle de compétence se calque sur un modèle de compétences plus pratique alors que les dimensions et les variables mesurées se retrouvent abondamment tant dans la littérature théorique que dans la littérature pratique. Cet appui sur la littérature empirique permet donc de compenser pour la faiblesse d'un modèle uniquement associé à la littérature pratique.

5.2.2 Limites méthodologiques

Tel que précisé lors du troisième chapitre, notre recherche se calque, méthodologiquement, sur le paradigme développé par DeVellis (2003). Cette méthodologie séquentielle présentait de nombreux avantages, dont celui d'avoir été développée spécifiquement pour l'accomplissement des études en sciences sociales (De Vellis, 2003). Pour cette raison particulière, nous avons préféré cette démarche à celle proposée par Churchill (1979) développée plus spécifiquement pour les recherches en marketing. Quoique le paradigme de Churchill soit sensiblement plus populaire même dans le domaine des sciences sociales, nous considérons la démarche proposée par DeVellis (2003) plus appropriée dans le cadre d'un mémoire consacré à l'élaboration d'un instrument de mesure.

Dans le but d'obtenir l'instrument de mesure final le plus valide et fidèle, nous avons tenté de respecter le plus scrupuleusement possible chacune des étapes proposées par DeVellis (2003). Toutefois, certaines restrictions temporelles et techniques nous ont menés à effectuer certains choix méthodologiques qui pourraient être sujets à discussion.

Le premier point discutable de notre démarche méthodologique réside, tel que mentionné dans les paragraphes précédents, dans le fait que nous n'avons pas effectué de validation de contenu avec un groupe d'experts en gestion de conflits. Le second point discutable renvoie à notre échantillon de recherche et à

ses caractéristiques particulières. Finalement, il est à souligner que l'outil de mesure en tant que tel présente aussi quelques limites qui seront observées de plus près. Voyons maintenant en détail chacune de ces failles.

5.2.2.1 Échantillonnage

Le premier risque relié à notre échantillon découle de la liste d'envoi utilisée pour faire parvenir notre questionnaire aux répondants potentiels. En effet, grâce à la collaboration du Service aux diplômés de HEC Montréal, nous avons été en mesure de rejoindre un grand nombre de répondants potentiels. Toutefois, tous ces répondants proviennent ou ont étudié à HEC Montréal. Ils sont donc majoritairement des diplômés des programmes de certificat, de baccalauréat, de maîtrise ou de doctorat. Évidemment, le risque associé à un tel échantillon est son impact potentiel sur la validité externe de notre étude.

Il apparaît donc pertinent de s'intéresser à la validité externe de notre étude grâce à l'analyse des statistiques descriptives.

5.2.2.1.1 Validité externe

La validité externe est une caractéristique d'un indicateur lui permettant de renseigner adéquatement les lecteurs sur l'univers pertinent à la problématique (DeVellis, 2003). C'est donc l'aptitude d'un instrument à permettre une généralisation des informations recueillies sur un phénomène, au-delà des manifestations observées. À ce sujet, Hair *et al.*, (2010;7) mentionnent que : « *external validity addresses the ability to generalize your study to other people and other situations* ». Il s'agit donc de l'aptitude d'un échantillon à assurer une bonne représentativité de la population étudiée.

En ce qui a trait aux résultats de notre étude, la population globale visée est constituée de l'ensemble des employés supervisés par un gestionnaire. La condition nécessaire pour participer à notre recherche, soit d'avoir vécu un conflit au cours des douze derniers mois au cours duquel le gestionnaire était intervenu, n'est pas nécessaire à la comparaison entre notre échantillon et la population visée. Nos critères d'exclusion n'étant pas restrictifs, la représentativité de nos répondants sera analysée en observant les données fournies par Statistique Canada et l'Institut de la statistique du Québec présentant les caractéristiques sociodémographiques de la **population active** canadienne. Examinons de plus près les statistiques descriptives de notre échantillon de même que les données proposées par les deux organismes de statistiques apparaissant dans le tableau de la page suivante.

À la lumière des informations présentées par ce tableau, il est possible d'affirmer que notre échantillon présente des caractéristiques similaires à celle de la population active canadienne sur les critères du sexe, de l'âge, du revenu, du statut d'emploi, de la taille de l'entreprise et du secteur. Un résultat nécessite toutefois une analyse plus détaillée.

Tableau 35
Description de la validité externe de l'échantillon

<i>Variable</i>		<i>Fréquence</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Données de Statistique Canada 2006 à 2010</i>
Sexe	Homme	50	34,01		40%
	Femme	97	65,99		60%
Âge (en années)	20-25 ans	39	26	36-40 ans	39,5 ans
	26-30 ans	30	20		
	31-35 ans	21	14		
	36-40 ans	18	12		
	41-45 ans	18	12		
	46-50 ans	11	7,33		
	+ de 50	13	8,67		
Niveau de scolarité	DES ou DEP	3	2,01		36,4%
	DEC	7	4,70		17,3%
	1 ^{er} cycle	68	45,63		22,6%
	2 ^e ou 3 ^e cycle	71	47,65		
Statut d'emploi	Régulier temps plein	119	79,87		80%
	Régulier temps partiel	30	20,13		11,3 % et augmente 9 % de travailleurs autonomes
Ancienneté (en mois)	- de 1 ans	29	19,33	1 à 5 ans	Aucune donnée trouvée
	1 - 5 ans	81	54		
	6 - 10 ans	19	12,67		
	11 - 15 ans	8	5,33		
	16 - 20 ans	7	4,67		
	21 - 25 ans	2	1,33		
	+ de 25 ans	4	2,67		
Salaire (en \$)	- de 10000 \$	16	10,81	25000 - 49999 \$ ≈ 37 500 \$	33 000 \$
	10000-24999	15	10,13		
	25000-49999	33	22,15		
	50000-74999	42	28,19		
	+ de 75000 \$	42	28,19		
Taille d'entreprise	1-4 employés	3	2		6,75 %
	5-49 employés	35	23,33		24,48 %
	50-499 employés	31	20,67		22,82 %
	+ de 500 employés	81	54		45,95 %
Secteur	Privé	94	63,51		64 %
	Parapublic	17	11,47		11 %
	Public	37	25		25 %

En effet, tel que nous l'avons indiqué plus haut, l'utilisation d'un échantillon composé principalement d'anciens étudiants de HEC Montréal comportait des risques. Il est donc effectivement possible de constater un problème de représentativité sur le critère de l'éducation. Les répondants contactés étant, pour la très grande majorité, d'anciens étudiants d'une institution universitaire, il semble naturel qu'une proportion considérable des répondants possède minimalement un diplôme de 1^{er} cycle. Toutefois, dans notre contexte de recherche particulier, ce manque de similarité entre notre échantillon et la population active canadienne n'est pas très surprenant. En effet, il faut tenir compte du fait que notre recherche visait intrinsèquement des milieux de travail engageant une main-d'œuvre plus qualifiée que la moyenne canadienne. Les organisations rejointes devaient minimalement avoir un système de gestion de conflit préliminaire explicite et les participants, tant employés que gestionnaires, devaient être en mesure de reconnaître et d'utiliser les compétences visées par notre étude. De manière implicite, nous cherchions donc à rejoindre des participants et des gestionnaires ayant un niveau d'éducation similaire à celui retrouvé dans notre échantillon.

Toutefois, dans l'ensemble, il est possible de voir que l'échantillon utilisé pour mener à bien notre objectif est convenablement représentatif de la population active du Canada. Celui-ci regroupe en effet une population hétérogène constituée de répondants représentant bien la population souhaitée.

5.2.2.1.2 Dissociation en deux groupes de répondants

Le second risque de notre échantillon est relatif à la dissociation que nous avons choisi d'effectuer au tout début de notre questionnaire. En effet, avant que les répondants ne commencent à compléter le questionnaire, nous leur demandions s'ils avaient été impliqués directement dans le conflit ou s'ils en avaient été témoin. Cette dissociation particulière fut intégrée afin d'augmenter le nombre de répondants potentiels et ainsi d'assurer une meilleure stabilité à nos résultats. Toutefois, cette séparation en deux groupes de participants engendre un risque au niveau des perceptions que pourraient avoir ces deux groupes face aux compétences du gestionnaire.

De manière à prévenir les risques associés à une divergence entre les réponses, nous avons performé des ANOVA's pour chacune des variables quantitatives. Ces analyses ont permis de démontrer qu'il n'existait pas de différence significative entre les réponses des deux groupes. Ceci nous a permis d'agréger les réponses de tous les participants sans trop de problèmes.

5.2.2.1.3 Nombre de répondants

La troisième limite de notre échantillon concerne le nombre de répondants ayant participé à notre recherche. Quoique ce nombre ait été suffisant pour effectuer sans problème nos analyses statistiques de validation du modèle, ce nombre n'est pas optimal par rapport à ce que DeVellis (2003) et Hair *et al.*,(2010) suggèrent dans leurs ouvrages. Le nombre de répondants n'étant pas aussi élevé que souhaité, cela engendre une diminution du pouvoir de détection statistique et un plus grand risque que les coefficients mesurés soient moins fiables. Conséquemment, il existe également un risque en ce qui a trait aux erreurs de mesure associées à chacun des coefficients.

Toutefois, il est à considérer que le nombre de facteurs à valider n'était très élevé, soit neuf au total. De plus, DeVellis (2003) et Hair *et al.*(2010), affirment qu'il faut minimalement avoir quatre fois plus de répondants que d'items à tester. Dans notre cas, nous avons soumis un total de 19 items pour les analyses factorielles et nous disposions de 153 questionnaires valides. Notre ratio énoncé/répondant atteint donc plus du double du nombre minimal avancé par les méthodologues. Nous croyons toutefois qu'il serait pertinent de tester l'échelle avec un plus gros échantillon. Cela pourrait permettre d'améliorer la validité et la fiabilité des résultats obtenus. Par le fait même, un plus grand échantillon permettrait de tester de nouveau la pertinence de la distinction entre les quatre variables ciblées par notre cadre conceptuel et théorique.

5.2.2.2 L'outil de mesure

La troisième catégorie de limites méthodologiques nécessitant une analyse plus détaillée renvoie à la composition de l'instrument de mesure développé. Nous explorerons donc les risques associés à la quantité de questions proposées ainsi qu'au type de questions présentées aux participants.

5.2.2.2.1 Nombre de questions

La première limite associée à notre outil de mesure renvoie au nombre de questions intégrées à l'outil soumis aux participants. En effet, un observateur externe pourrait prétendre qu'un plus grand nombre d'énoncés aurait amélioré nos chances de conserver plus d'items dans l'outil final épuré. Par conséquent, nous aurions peut-être pu démontrer l'existence des quatre dimensions ciblées dans notre cadre conceptuel. Ainsi, un nombre plus élevé d'items auraient pu nous permettre de valider empiriquement notre modèle lors des analyses confirmatoires.

Toutefois, il faut tenir compte du fait qu'une plus grande quantité de questions aurait pu avoir un impact significatif sur le nombre de répondants. En effet, nous avons constaté, lors du nettoyage de la base de données, que nous perdions un nombre important de répondants après chaque page de questions. Par exemple, après la première page, 19 répondants ont choisi de quitter le questionnaire; après la deuxième page, c'est neuf répondants de plus qui ont abandonné notre étude. L'augmentation du nombre global de questions aurait donc, selon nous, eu un impact important sur la pertinence et la validité des analyses factorielles. C'était donc un compromis acceptable que nous avons choisi afin d'assurer la réussite de notre objectif initial.

5.2.2.2.2 Les questions de contrôle

Nous avons expliqué dans les chapitres précédents que notre outil de mesure se décomposait en quatre parties : les questions de contrôle; les questions développées pour la mesure des compétences, les échelles de validation et les questions sociodémographiques. La section de notre questionnaire pouvant soulever quelques interrogations réfère aux questions de contrôle intégrées et utilisées afin de trier les répondants. Comme le présente l'annexe II, deux critères d'inclusion ont été utilisés : avoir vécu un conflit organisationnel au cours des 12 derniers mois et avoir été impliqué ou témoin de ce conflit. Une des limites pouvant être soulevée par rapport à ces questions de contrôle renvoie à l'absence dans notre questionnaire de certains critères de tri pouvant avoir un impact sur la démarche globale de médiation.

Pas de contrôle sur le type de conflit

Il existe de nombreux types de conflits en organisation n'ayant pas nécessairement à être réglé à travers la médiation. Par exemple, il n'y a pas nécessairement d'avantage à régler un conflit entre le syndicat et l'employeur grâce à la médiation. Également, comme le soulignent Poitras *et al.*, dans certaines situations particulières, la médiation peut représenter un gaspillage de temps et de ressources. L'absence d'une question de contrôle quant au type de conflit auquel les employés faisaient face risque ainsi d'entraîner une imprécision dans les résultats présentés précédemment.

Cependant, nous souhaitons concevoir un outil général et complet des compétences des gestionnaires en gestion de conflit. De ce fait, une grande variété de conflits permet d'englober les conflits de manière plus générale. L'outil final ne s'en trouve que plus versatile. De plus, une telle question aurait probablement engendré le rejet de certains types de conflits pour des raisons de cohésion, ce qui aurait inévitablement eu pour effet de faire diminuer notre nombre de répondants.

Pas de contrôle sur la relation entre l'employé et le gestionnaire

Le second point de litige concernant les questions de contrôle incluses dans notre instrument renvoie à l'absence de question portant sur l'état de la relation entre l'employé et le gestionnaire. À ce sujet, il est possible de postuler que certaines réponses auraient pu être teintées en fonction de quiproquos existant préalablement entre ces deux parties. Ainsi, un employé ayant été déçu par son gestionnaire au cours d'une démarche de résolution précédente ou ayant été en conflit avec celui-ci risque de vouloir assouvir un désir, exprimé ou non, de vengeance.

Il faut toutefois comprendre que, quoique la relation préalable avec le gestionnaire ait pu teinter l'évaluation globale de l'employé, les questions étaient formulées de manière à évaluer les habiletés concrètes et l'attitude générale des gestionnaires et non pas la relation avec leurs employés avant ou durant l'intervention. Nous nous sommes d'ailleurs penchés longuement sur la formulation des questions lors du développement de l'outil afin d'éliminer au maximum les questions tendancieuses ou encore les questions risquant d'être

mal interprétées en raison d'un manque de clarté. Évidemment, un employé mal intentionné souhaitant se venger à tout prix du gestionnaire-intervenant pouvait falsifier ses réponses afin de garantir à son superviseur une piètre évaluation. Or, l'étude se déroulant dans un anonymat complet, une telle quête de vengeance n'a eu et n'aura aucun impact sur l'intervenant. Cette spécificité de notre étude permet de limiter un peu ce risque. De plus, il faut comprendre que de manière inverse, un employé très satisfait risque aussi de noter plus favorablement l'intervenant. Ce mécanisme de balancier permet d'équilibrer naturellement les évaluations de l'ensemble des participants de même que les résultats de notre recherche.

5.2.2.2.3 Échelle de désirabilité sociale peu fiable

Le dernier risque associé à notre outil de mesure fait référence à la faible fiabilité de notre échelle de désirabilité sociale. Quoique l'échelle de Marlowe-Crowne soit l'une des plus utilisées et sans doute l'une des plus fiables qu'il est possible de trouver, il semble que dans le cadre de notre étude, sa fiabilité s'est révélée très faible. Cela implique que notre pouvoir de détection quant à la relation entre les items et cette échelle risque d'être soit trop faible ou trop fort. Par conséquent, il y a un risque que certains items qui n'auraient pas dû être utilisés faisaient en fait partie des analyses et conséquemment font peut-être également partie de l'outil final. Inversement certains items qui auraient dû apparaître n'apparaissent pas.

De manière à contrebalancer cet effet, nous avons choisi d'augmenter notre critère de sévérité afin d'inclure uniquement les items présentant un réel problème de désirabilité sociale. Nous avons en effet choisi d'éliminer uniquement les énoncés ayant un coefficient de corrélation significatif supérieur à 0,01. Comme un seul item présentait une corrélation fortement significative avec cette échelle de validation, cela limite l'impact de l'exclusion d'une trop grande quantité d'items. Toutefois, nous concevons qu'il existe un risque que l'item rejeté n'ait pas été intégré à l'échelle alors qu'il était valide. Inversement, il est également possible que certains items n'étant pas valides selon les critères de notre recherche aient été intégrés.

5.2.2.2.4 Période de temps entre le conflit et le questionnaire

Une autre limite à considérer concerne le temps écoulé entre la situation de conflit, l'intervention et le moment où les participants ont répondu au questionnaire. Selon le temps écoulé entre la situation conflictuelle vécue et le moment de remplir le questionnaire, il est possible que les participants aient oublié certaines habiletés ou actions importantes qu'ils ont observées au cours de l'intervention ou encore et qu'ils auraient aimé observer chez leur gestionnaire.

Afin de limiter le plus possible une telle situation, les personnes souhaitant participer à l'étude devaient avoir vécu un conflit au cours des douze derniers mois. Ce laps de temps nous semblait assez étendu pour ne pas risquer de compromettre le nombre de répondants potentiels et suffisamment court pour s'assurer que les participants se remémorent les détails essentiels de la situation. Malgré tout, il est possible de se questionner quant aux bénéfices qu'aurait pu engendrer un laps de temps plus restreint sur la précision des résultats obtenus.

Ce cinquième chapitre nous a donc permis de faire le point sur les divers résultats obtenus suite aux analyses. Ainsi, il a été établi que l'échelle développée possède une validité de contenu relativement bonne ainsi qu'une validité de construit viable. Malgré tout, il est à souligner que notre outil ne devrait pas être utilisé en tant qu'indicateur précis quant aux besoins spécifiques de développement des compétences des gestionnaires. Les quatre dimensions postulées par notre cadre théorique présentant malheureusement un problème de discrimination. Par contre, les analyses exploratoires et confirmatoires ayant prouvé l'utilité de notre échelle, celle-ci peut efficacement servir à mesurer les compétences générales des gestionnaires en gestion de conflit. Les prochaines pages serviront à explorer les différentes contributions, tant théoriques que pratiques, de notre démarche de recherche ainsi que les diverses avenues de recherche pour les études sur ce sujet.

Conclusion

En guise de conclusion, nous nous attarderons à faire une synthèse des points importants présentés tout au long de ce mémoire. Par la suite, nous nous pencherons sur les principaux apports académiques et pratiques associés à notre recherche. Puis, dans une perspective de développement continu, nous soumettrons quelques avenues de recherche qui, nous l'espérons, susciteront l'intérêt des chercheurs dans ce domaine afin de développer davantage cette branche de la gestion des conflits.

Synthèse de la recherche

Au terme « conflit » sont souvent associés les termes inévitabilité, coûts et importance d'agir. Les organisations doivent donc admettre que ce phénomène sociologique n'est ni une tare, ni une finalité pas plus qu'il n'est synonyme d'incompétence au sein de l'entreprise (Pondy, 1967; Pfeffer, 1997). Toutefois, étant donné son caractère inévitable ainsi que les coûts qui lui sont associés, il est nécessaire de le gérer avec tact et professionnalisme (Pelletier, 2010). Si l'on ne peut nier l'existence du conflit dans les organisations, il apparaît aujourd'hui clairement que « le problème auquel sont confrontées nombre d'organisations concerne généralement la résolution de ces conflits » (Poitras et Ladouceur, 2004; 7). Le but ultime soutenant notre démarche de recherche était réussir à solutionner une partie de ce problème en proposant un certain nombre d'habiletés et d'attitudes nécessaires à tout gestionnaire souhaitant mettre en place une approche de médiation pour résoudre les conflits.

Tel que mentionné au début de cette étude, toutes les situations conflictuelles ne nécessitent pas obligatoirement une intervention de gestion de conflit. Toutefois, lorsque celle-ci s'avère nécessaire, la tierce partie doit être en mesure d'intervenir en offrant un support aux antagonistes et en étant apte à dénouer efficacement les différends. De plus, l'intervenant se doit de considérer les intérêts des parties et ceux de l'organisation. Pour ce faire, celui-ci se doit d'utiliser une méthode minimisant les dommages potentiels. Pour ce faire, la majorité des auteurs recommandent d'utiliser une démarche basée sur les intérêts, voire même une approche de médiation, afin que les parties puissent, dans le meilleur des cas, trouver une solution qui sera optimale pour elles et

pour l'organisation (Cormier, 2008; Poitras et Ladouceur, 2004; Thomas, 1992; Ury, Brett et Goldberg, 1993).

Le gestionnaire occupe, selon nous, une place centrale dans la mise en place d'un système de gestion de conflit sain et efficient. Cependant, nous avons déjà indiqué que nous avons observé une limite importante à leur intervention. En effet, plusieurs auteurs notent que les gestionnaires sont souvent mal outillés pour faire face à des situations conflictuelles, spécialement celles présentant un potentiel particulièrement explosif. En creusant plus exhaustivement la littérature de gestion des conflits, nous avons été à même constater que les stratégies de gestion de conflit proposé par Thomas (1976) ainsi que celles proposées par Ury et ses collègues (1993) ne permettent pas de cibler, ni de comprendre les habiletés spécifiques nécessaires à la résolution collaborative. Par la suite, nous avons cherché, dans la littérature de gestion des conflits et de gestion des compétences, l'existence d'un modèle empirique de compétences en gestion des conflits. Nos recherches ont toutefois été infructueuses. Devant cet absence de modèle empirique solide en ce qui a trait aux habiletés que doit posséder un gestionnaire afin de résoudre un conflit de façon collaborative selon le point de vue des employés, nous nous sommes tournés vers les apports suggérés par les praticiens. L'ensemble des constats émis précédemment nous amène à poser notre question de recherche comme ceci :

« Comment mesurer la compétence des gestionnaires lorsqu'ils interviennent comme médiateur pour désamorcer un conflit? »

Cette question de recherche avait deux objectifs centraux. D'une part, nous souhaitons identifier les habiletés nécessaires aux gestionnaires en gestion des conflits lorsque ceux-ci utilisent une approche de médiation. Par le fait même, nous désirions offrir aux théoriciens et aux praticiens une définition circonscrite pour chacune de ces habiletés identifiées comme importantes par les employés. D'autre part, nous avons l'ambition d'arriver à caractériser ces habiletés en les intégrant dans un modèle conceptuel clair et valide de façon à ce que les gestionnaires comme les théoriciens puissent comprendre l'importance de ces habiletés.

À la lumière des résultats et de la discussion présentés aux chapitres quatre et cinq, nous croyons avoir répondu adéquatement à la question de recherche. Les résultats obtenus suite à nos analyses nous permettent maintenant d'affirmer que ces objectifs recherche ont été atteints. Nous avons en effet été en mesure de construire et de valider un instrument de mesure pour les gestionnaires et les organisations. Ceci nous amène maintenant à présenter les diverses contributions théoriques et pratiques associées à notre recherche.

Contributions théoriques

Jusqu'à maintenant, très peu de recherches scientifiques sur le sujet des compétences des gestionnaires en gestion de conflit ont été produites. En effet, la littérature disponible est constituée presque exclusivement de textes rédigés par des consultants et des praticiens. De ce fait, en l'absence de recherche empirique sur le sujet des compétences essentielles en gestion de conflit lorsqu'une approche de médiation est utilisée, la présente recherche permettra premièrement de faire avancer la recherche théorique et empirique en ce sens. De plus, l'échelle développée apportera un solide cadre théorique pour les théoriciens et les praticiens cherchant à comprendre, à analyser et à développer les habiletés nécessaires aux gestionnaires pour assurer une résolution intégrative des conflits.

De surcroît, la présente étude offrira un outil pour les recherches futures qui sera plus centré sur les considérations modernes des gestionnaires en ressources humaines. En conséquence, cela permettra de recentrer la gestion des conflits dans un cadre de gestion des ressources humaines plus global.

Ensuite, quoique la majorité des recherches prouvent que l'approche collaborative en résolution de conflits est celle générant le plus de conséquences positives (Cosier and Ruble, 1981; Friedman, Tidd, Curall and Tsai, 2000; Ma, 2007; Park and Park, 2008; Passos et Caetano 2005; Pruitt and Rubin, 1986; Rahim and Bonoma, 1979 dans Lewicki *et al.*, 1992), celles-ci ne fournissent aucune information permettant d'évaluer le niveau de compétence d'un gestionnaire en gestion des conflits. Un gestionnaire pourrait donc affirmer qu'il utilise une approche collaborative de résolution de conflits et n'être que partiellement compétent, voire totalement incompetent pour mener à bien la

démarche. Cette étude, tente donc de faire avancer la recherche en gestion des conflits organisationnels grâce au développement d'un premier outil permettant de tester réellement les compétences et non les approches préconisées par les gestionnaires en gestion de conflits.

Finalement, le petit nombre d'items constituant l'échelle développée facilitera son intégration à diverses recherches dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Il serait donc possible de tester de multiples hypothèses sur l'influence des habiletés des gestionnaires en gestion de conflit. Cela pourrait même permettre d'élargir l'étendue des connaissances empiriques, non seulement dans le domaine de la gestion des conflits, mais également dans de nombreux autres domaines tels la gestion de la performance, la mobilisation, les relations de travail, etc.

Contributions pratiques

Notre étude présente aussi plusieurs apports pour les praticiens et pour les organisations. Cette recherche permettra premièrement d'aider à déterminer un profil de compétence pour les gestionnaires. En effet, l'outil développé permettra de délimiter concrètement les compétences requises par les gestionnaires cherchant à mettre de l'avant une approche de médiation lorsqu'un conflit entre employés survient. Ainsi, l'outil de mesure final permettra aux entreprises de déterminer si leurs gestionnaires possèdent et utilisent les compétences nécessaires lorsque vient le moment d'utiliser une approche de médiation dans la résolution de conflits. Dans un deuxième temps, cet outil pourra être utilisé afin de cibler certains besoins de formation des gestionnaires.

Dans une perspective plus large, cette recherche pourrait aussi être utilisée par les consultants et les professionnels en développement des compétences de manière à développer des séminaires de formation. En effet, une utilisation adéquate de cet outil pourrait permettre aux organisations de limiter les conséquences négatives des conflits et d'économiser d'importantes sommes d'argent.

Limites de la recherche

Il est toutefois important de comprendre que, bien que les résultats obtenus dans le cadre de cette étude soient très intéressants, il faut tout de même les considérer avec une certaine prudence. En effet, le chapitre précédent indiquent clairement que plusieurs limites ont été prises en compte dans notre interprétation des résultats et ces mêmes limites doivent être considérées pour toute utilisation subséquente de l'instrument.

Avenues de recherche

Les diverses contributions, tant théoriques que pratiques, associées à cette recherche de même que ses principales limites méthodologiques et théoriques nous permettent maintenant de mettre en lumière quelques pistes de recherche méritant d'être explorées.

De prime abord, il va sans dire que cette première validation de notre modèle de mesure proposé devrait être suivie d'autres validations, et ce, afin d'affiner l'outil de mesure de même que les items proposés. De plus, il pourrait être pertinent de tester de nouveau l'échelle avec un bassin de répondants plus imposant afin de vérifier l'existence potentielle de la dissociation postulée lors de notre revue de littérature.

Dans le même ordre d'idées, il pourrait être utile de retravailler le cadre de référence proposé. Une organisation différente des grandes catégories de compétences pourrait être utilisée et un autre modèle conceptuel pourrait être testé. La structure préconisée ici fait référence à un modèle fortement suggéré par la littérature de gestion des conflits et de gestion des compétences; or, un autre modèle de gestion des compétences pourrait être envisagé. Par exemple, Spencer et Spencer (1993) proposent un modèle différent de catégorisation des compétences. Bellier (1998) suggère quant à elle une dissociation en trois catégories pour classifier les diverses compétences. Il ne serait donc pas surprenant qu'une structure différente puisse permettre une plus grande discrimination entre les groupes de compétences. Notre étude ne représentant qu'un premier pas dans cette branche de recherche, nous pourrions suggérer aux futurs chercheurs dans ce domaine d'affiner notre modèle et de tenter

d'effectuer d'autres validations en utilisant d'autres structures de dissociation des compétences.

Par la suite, il serait très intéressant de tester en profondeur l'effet modérateur que peuvent avoir les habiletés des gestionnaires en gestion des conflits sur une multitude de variables connexes. En effet, si le gestionnaire est habile à gérer les conflits, il devrait y en avoir moins et leurs conséquences négatives devraient être grandement diminuées. De ce fait, il serait intéressant de poursuivre la recherche sur les habiletés des gestionnaires en gestion des conflits et de l'élargir à d'autres domaines. Ainsi, plusieurs études mesurant l'impact ou l'existence de liens de causalité entre les habiletés de gestion des conflits et diverses autres activités de gestion des ressources humaines seraient envisageables. Par exemple, il serait possible de mesurer l'influence des habiletés des gestionnaires à utiliser une stratégie de médiation en gestion des conflits sur le niveau de mobilisation, ou encore sur la performance des employés. Il serait même possible d'examiner si ces compétences des gestionnaires ont une influence sur la santé physique et psychologique des salariés.

Également, il pourrait être intéressant d'obtenir l'opinion d'autres acteurs organisationnels quant aux compétences des gestionnaires en gestion des conflits. Étant donné que notre étude porte uniquement sur la perception des employés il se pourrait qu'elle soit incomplète ou encore partiellement biaisée. Par exemple, il serait intéressant de questionner directement les gestionnaires ou leurs supérieurs afin d'élargir notre perspective.

Aussi, quoique la stratégie de réconciliation des intérêts utilisant les habiletés de médiation soit, selon nous, l'approche la plus appropriée dans la majorité des cas de conflits, il demeure que chacune des quatre autres approches avancées par Thomas et Kilmann (1978) et Thomas (1992) présente certains avantages dans certaines situations. De ce fait, il pourrait être très intéressant de poursuivre dans la même avenue de recherche et de chercher à identifier les habiletés sous-tendant chacune de ces stratégies.

Quoi qu'il en soit, la compétence des gestionnaires à effectuer un processus de médiation efficace a besoin de faire l'objet d'autres recherches, notamment en ce qui a trait à leur pouvoir modérateur sur plusieurs déterminants de la performance organisationnelle. Par le fait même, davantage de recherches empiriques permettraient de développer des standards et des normes permettant de constituer un manuel des « meilleures pratiques » en gestion des conflits qui traiterait à la fois des habiletés et des attitudes des gestionnaires, des types de conflits et des pratiques à mettre en place pour en favoriser la résolution. Pour toutes ces raisons, nous encourageons les universitaires, les académiciens et les praticiens à poursuivre les recherches dans cette voie afin d'ériger les bases nécessaires au développement d'instruments beaucoup plus pratiques que ceux auxquels chercheurs et praticiens ont accès présentement.

Bibliographie

- Adler, Robert S., Benson Rosen et Elliot M. Silverstein (1998). « Emotions in Negotiation: How to Manage Fear and Anger », *Negotiation Journal*, vol. 14, no 2, p. 161-179.
- Agence de la santé publique du Canada (2010) Glossaire des termes pertinents relatifs aux compétences essentielles en santé publique [en ligne : 16 novembre 2010] <<http://www.phac-aspc.gc.ca/ccph-cesp/glos-a-d-fra.php>>
- Ajzen, I., Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Alexandre-Bailly, Frédérique; Denis; Bourgeois, Jean-Pierre; Gruère, Nathalie; Raulet-Croset et Christine Roland-Lévy (2003). *Comportements humains & management*, 1^{ere} éd.^e éd., Paris, Pearson Education, viii, 337 p.
- Amason, Allen C. (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*, vol. 39, no 1, p. 123-148.
- Andersson, Lynne M. et Christine M. Pearson (1999). « Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace », *The Academy of Management Review*, vol. 24, no 3, p. 452-471.
- Arnold, Josh A. (2007). « Influence of third party expertise on disputants' reactions to mediation », *Psychological Reports*, vol. 101, no 2, p. 407-418.
- Bagozzi, Richard P. (1994). *Advanced methods of marketing research*, Cambridge, Mass., Blackwell Business, xvii, 407 p.
- Bagozzi, R.P. (1994). « Basic principles of questionnaire design ». Dans R. P. Bagozzi (Ed.), *Principles of marketing research*, chapitre 1, England: Blackwell Publishers, Oxford, pages 1-49.
- Bagshaw, Mike (1998). « Conflict management and mediation: key leadership skills for the millennium », *Industrial and Commercial Training*, vol. 30, no 6, p. 206.
- Bahia, Kamilia et Jacques Nantel (2000). « A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks », *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 18, no 2, p. 84.

- Baillargeon, J. (2003) : «L'analyse factorielle confirmatoire», document de cours de l'UQTR, document consulté en ligne le 13 juin 2011, < <http://www.uqtr.ca/cours/srp-6020/afc/afc.pdf> >
- Barki, Henri et Jon Hartwick (2004). « CONCEPTUALIZING THE CONSTRUCT OF INTERPERSONAL CONFLICT », *International Journal of Conflict Management*, vol. 15, no 3, p. 216-244.
- Baron, Robert A. et Joel H. Neuman (1996). « Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes », *Aggressive Behavior*, vol. 22, no 3, p. 161-173.
- Baron, R. A. (1977). *Human aggression*. New York: Plenum.
- Barry, Bruce et Raymond A. Friedman (1998). « Bargainer characteristics in distributive and integrative negotiation », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 74, no 2, p. 345-359.
- Baumgartner, Hans et Christian Homburg (1996). « Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, no 2, p. 139-161.
- Beersma, Bianca et Carsten K. W. De Dreu (2002). « Integrative and Distributive Negotiation in Small Groups: Effects of Task Structure, Decision Rule, and Social Motive », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 87, no 2, p. 227-252.
- Bentler, P. M. (1990). « Comparative fit indexes in structural models », *Psychological Bulletin*, vol. 107, no 2, p. 238-246.
- Bentler, P. M. et Douglas G. Bonett (1980). « Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures », *Psychological Bulletin*, vol. 88, no 3, p. 588-606.
- Berkowitz, L. (1993). *Aggression: Its causes, consequences, and control*. New York: McGraw-Hill.
- Bernadine Van, Gramberg et Teicher Julian (2006). « Managing neutrality and impartiality in workplace conflict resolution: The dilemma of the HR manager », *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 44, no 2, p. 197.
- Blackard, Kirk et James W. Gibson (2002). *Capitalizing on conflict : strategies and practices for turning conflict into synergy in organizations : a manager's handbook*, 1st^e éd., Palo Alto, CA, Davies-Black Pub., xviii, 276 p.

- Blackard, Kirk, James W. Gibson et Books24x7 Inc. (2002). *Capitalizing on conflict [ressource électronique] strategies and practices for turning conflict into synergy in organizations*, 1st éd., Palo Alto, Calif., Davies-Black Publishing.
- Blake, Robert Rogers et Jane Srygley Mouton (1964). *The managerial grid: key orientations for achieving production through people*, Houston, Tex., Gulf Pub. Co., xii, 340 p.
- Blake, Robert Rogers, Herbert A. Shepard et Jane Srygley Mouton (1964). *Managing intergroup conflict in industry*, Houston, Tex., Gulf Pub. Co., xiii, 210 p.
- Bloch, Henriette et Didier Casalis (2002). *Dictionnaire fondamental de la psychologie*, [Nouv. éd.]^e éd., Paris, Larousse, 2 v. (1429 p.)
- Bollen, Kenneth A. (1989). *Structural equations with latent variables*, New York, Wiley, coll. Wiley series in probability and mathematical statistics., xiv, 514 p.
- Bollen, Kenneth A. et J. Scott Long (1993). *Testing structural equation models*, Newbury Park, Sage, coll. Sage focus editions ; 320 p.
- Bolton, Robert (1979), *People Skills : How to assert yourself. Listen to others and resolve conflict*, Simon & Schuster
- Bourhis, Anne (2007). *Recrutement et sélection du personnel*, Montréal, Gaëtan Morin, éditeur, xiv, 562 p.
- Bourhis, Anne, Denis Chênevert, Dominique Bouteiller, Urwana Coiquaud, Olivier Doucet, Alain Gosselin *et al.* (2009). *À vos marques, prêts, gérez! : la GRH pour gestionnaires*, Saint-Laurent, Québec, Éditions du Renouveau pédagogique, xx, 508 p.
- Bouteiller, Dominique et Lucie Morin (2009). *Développer les compétences au travail*, Montréal, Gestion, revue internationale de gestion, viii, 657 p.
- Candau, P. (1985). *Audit social*, Paris, Vuibert
- Campbell, Donald T. et Donald W. Fiske (1959). « Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix », *Psychological Bulletin*, vol. 56, no 2, p. 81-105.
- Casin, Philippe (1999). *Analyse des données et des panels de données*, Bruxelles, De Boeck Université, 192 p.

- Chen, Ping et David Partington (2006). « Three conceptual levels of construction project management work », *International Journal of Project Management*, vol. 24, no 5, p. 412-421.
- Christopher, Honeyman, Goh Bee Chen et Kelly Loretta (2004). « Skill Is Not Enough: Seeking Connectedness and Authority in Mediation », *Negotiation Journal*, vol. 20, no 4, p. 489.
- Churchill, Gilbert A. (1979). *Marketing research : methodological foundations*, 2d^e éd., Hinsdale, Ill., Dryden Press, xix, 668 p.
- Cloke, Kenneth et Joan Goldsmith (2000). *Resolving conflicts at work : a complete guide for everyone on the job*, 1st^e éd., San Francisco, Jossey-Bass Publishers, xiv, 251 p.
- Contandriopoulos, A.P., F. Champagne, L. Potvin, J.L. Denis et P. Boyle (1990). *Savoir préparer une recherche : la définir, la structurer, la financer*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 196 p.
- Cormier, Solange (2008). *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. Collection Communication. Groupes et organisations, xi, 188 p.
- Cortina, Jose M. (1993). « What is coefficient alpha? An examination of theory and applications », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no 1, p. 98-104.
- Cosier, Richard A. et Gerald L. Rose (1977). « Cognitive conflict and goal conflict effects on task performance », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 19, no 2, p. 378-391.
- Cox, Kathleen B. (2003). « The Effects of Intrapersonal, Intragroup, and Intergroup Conflict on Team Performance Effectiveness and Work Satisfaction », *Nursing Administration Quarterly*, vol. 27, no 2, p. 153-163.
- Crawley, John, Katherine Graham et Books24x7 Inc. (2002). *Mediation for managers [ressource électronique] resolving conflict and rebuilding relationships at work*, London, Nicholas Brealey Publishing.
- Creswell, John W. (2009). *Research design : qualitative, quantitative and mixed methods approaches*, 3rd^e éd., Los Angeles, Sage, xxix, 260 p.
- Cronbach, Lee J. et Paul E. Meehl (1955). « Construct validity in psychological tests », *Psychological Bulletin*, vol. 52, no 4, p. 281-302.

- Crowne, Douglas P. et David Marlowe (1960). « A new scale of social desirability independent of psychopathology », *Journal of Consulting Psychology*, vol. 24, no 4, p. 349-354.
- Dana, D. (2001). *Conflict Resolution*, New York, McGraw-Hill
- De Dreu, Carsten K. W. et Laurie R. Weingart (2003). « Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no 4, p. 741.
- De Dreu, Carsten K. W., Michele J. Gelfand et Society for Industrial and Organizational Psychology (É.-U.). (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*, New York, Lawrence Erlbaum Associates, coll. The Organizational frontiers series, xxii, 484 p.
- De Dreu, Carsten K. W., Laurie R. Weingart et Seungwoo Kwon (2000). « Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytic review and test of two theories », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 78, no 5, p. 889-905.
- Depelteau, François (2007). *La démarche d'une recherche en sciences humaines : de la question de départ à la communication des résultats*, [Sainte-Foy, Québec] [Bruxelles], Presses de l'Université Laval ; De Boeck université, coll. Collection Méthodes des sciences humaines, xi, 417 p.
- Deutsch, Morton (1969). « Conflicts: Productive and Destructive* », *Journal of Social Issues*, vol. 25, no 1, p. 7-42.
- Doherty, Nora et Marcelas Guyler (2008). *The essential guide to workplace mediation & conflict resolution : rebuilding working relationships*, London, Kogan Page, x, 196 p.
- Drasgow, Fritz et Neal Schmitt (2002). *Measuring and analyzing behavior in organizations : advances in measurement and data analysis*, 1st^e éd., San Francisco, Jossey-Bass, coll. The Organizational frontiers series ;, xxvi, 591 p.
- Dunnette, Marvin Dale (1976). *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, Rand McNally, xxvii, 1740 p.
- Ferris, Gerald R. et M. Ronald Buckley (1996). *Human resources management : perspectives, context, functions, and outcomes*, 3rd^e éd., Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, xii, 595 p.

- Fields, Dail L. (2002). *Taking the measure of work : a guide to validated scales for organizational research and diagnosis*, Thousand Oaks, Sage Publications, xxiii, 326 p.
- Fishbein, Martin et Icek Ajzen (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior : an introduction to theory and research*, Reading, Mass., Addison-Wesley Pub. Co., coll. Addison-Wesley series in social psychology, xi, 578 p.
- Fiske, Susan T. et Shelley E. Taylor (2008). *Social cognition : from brains to culture*, Boston, McGraw-Hill Higher Education, xii, 540 p.
- Fornell, Claes et David F. Larcker (1981). « Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error », *Journal of Marketing Research*, vol. 18, no 1, p. 39-50.
- Gagné et Godin (1999): «Les theories sociaux cognitive: Guide pour la mesure des variables et le développement de questionnaire» document pdf, [en ligne le 13 juin 2011],
<http://www.godin.fsi.ulaval.ca/Fichiers/Rapp/Guide_mesure_variables.pdf>
- Gauvreau-Jean, V. (2008) : «Développement et validation d'une échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires des employés non-cadres», *Mémoire de maîtrise, Université de Montréal, École des relations industrielles*.
- George, Darren et Paul Mallery (2003). *SPSS for Windows step by step : a simple guide and reference, 11.0 update, 4th^e éd.*, Boston, A&B, iv, 386 p.
- Gerbing, David W. et James C. Anderson (1988). « An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment », *Journal of Marketing Research*, vol. 25, no 2, p. 186-192.
- Gerzon, Mark et Books24x7 Inc. (2006). *Leading through conflict [ressource électronique] how successful leaders transform differences into opportunities*, Boston, Mass., Harvard Business School.
- Gibb, Jack R. (1961). « Defensive communication », *Journal of Communication (pre-1986)*, vol. 11, no 3, p. 141.
- Goodwin, Cliff et Daniel B. Griffith (2007). *The conflict survival kit : tools for resolving conflict at work*, Upper Saddle River, N.J., Pearson Prentice Hall, xxiv, 325 p.
- Gray, J. L. et Starke, F. A. (1988), *Organizational Behavior: Concepts and Applications*, Columbus, Merrill.

- Groysberg, Boris, Ashish Nanda et Nitin Nohria (2004). « The Risky Business of Hiring Stars » [Article], *Harvard Business Review*, vol. 82, no 5, p. 92-100.
- Hair, Joseph F. (2010). *Multivariate data analysis*, 7th^e éd., Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall, xxviii, 785 p.
- Hall, R. H. (1991), *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Herrman, Margaret S. (2006). *The Blackwell handbook of mediation : a guide to effective negotiation*, Malden, MA, USA, Blackwell Pub., xvii, 448 p.
- Hickson, David J. (1986). *Top decisions : strategic decision making in organizations*, 1st^e éd., San Francisco, Jossey-Bass, coll. The Jossey-Bass management series., xxiii, 290 p.
- Hu, Li-tze et Peter M. Bentler (1999). « Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives », *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, vol. 6, no 1, p. 1 - 55.
- Hunt, James B. et Joseph Wallace (1997). « A Competency-based Approach to Assessing Managerial Performance in the Australian Context », *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 35, no 2, p. 52-66.
- Ichijo, Kazuo et Ikujiro Nonaka (2007). *Knowledge creation and management : new challenges for managers*, Oxford, Oxford University Press, xii, 323 p.
- Institut de la statistique du Canada (2009). *Travail et rémunération: Le marché du travail et les parents*, [en ligne le 10 avril 2010], <http://www.bdsso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01680FR_marche_travail_parents2009H00F00.pdf>
- Jae-on, K. et C.W. Mueller (1978). *Intoduction to factor analysis: What it is and how to do it*, Beverly Hills, Sage Publications.
- Jehn, Karen A. et Elizabeth A. Mannix (2001). « The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance », *The Academy of Management Journal*, vol. 44, no 2, p. 238-251.
- Jehn (1997) : «Affective and cognitive conflict in work groups: Increasing performance through value-based intragroup conflict.» dans C. K. W. de Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflicts in organizations* (pp.87-100). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Jeuge-Maynard, Isabelle (2010). *Le Petit Larousse illustré en couleurs [en ligne]*, Paris, Larousse, xlv, 1811 p.
- Jöreskog, K. G., Dag Sörbom et SPSS Inc. (2001). *LISREL 8 user's reference guide*, 2nd^e éd., Chicago, IL, Scientific Software International, xxvi, 378 p.
- Karambayya, Rekha et Jeanne M. Brett (1989). « Managers handling disputes: third-party roles and perceptions of fairness » [Article], *Academy of Management Journal*, vol. 32, no 4, p. 687-704.
- Kerlinger, Frederick Nichols et Howard B. Lee (2000). *Foundations of behavioral research*, 4th^e éd., Forth Worth, TX, Harcourt College Pub., 1 v. (pag. multiple) p.
- Kiesler, Charles Adolphus, Barry E. Collins et Norman Miller (1969). *Attitude change; a critical analysis of theoretical approaches*, New York, Wiley, xii, 386 p.
- Kolb, D. M. (1986). « Who are organizational third parties and what do they do? », dans *Research on negotiation in organization*, R. J. Lewicki, B. Sheppard et M. H. Bazerman (dir.), Greenwich, JAI Press.
- Kolb, D. M. et P. Glidden (1986). « Getting to know your conflict options. », *Personnel Administrative*, Vol. 31, No. 6, p. 77-90.
- Kovachich, Clavier, Renaud et Esposito (1997). *Guide pratique de la médiation*, Scarborough, Ont., Carswell, xiv, 248 p.
- Koza, Karen L. et Rajiv P. Dant (2007). « Effects of relationship climate, control mechanism, and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes », *Journal of Retailing*, vol. 83, no 3, p. 279-296.
- Kuhlman, John Melville et Gordon Sweetland Skinner (1964). *The economic system*, Rev.^e éd., Homewood, Ill., Irwin, coll. The Irwin series in economics, xiii, 522 p.
- Lafortune, Louise (2005). *Pédagogie et psychologie des émotions : vers la compétence émotionnelle*, Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. Collection Éducation-recherche ;, xiii, 248 p.
- Lax, David A. et James K. Sebenius (1986). *The manager as negotiator : bargaining for cooperation and competitive gain*, New York, Free Press, xv, 395 p.
- Le Boterf, Guy (1994). *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*, Paris, Éditions d'organisation, 175, [171] p.

- Le Boterf, Guy (2002). *Développer la compétence des professionnels*, 4e éd. rev. et mise à jour. --^e éd., Paris, Éditions d'organisation, 311. [311] p.
- Le Louarn, Jean-Yves (2008). *Les tableaux de bord ressources humaines : le pilotage de la fonction RH*, Rueil-Malmaison, France, Éditions Liaisons, 229 p.
- Le Tareau, Aurélia et HEC Montréal. (2006). *Vers un modèle d'évaluation des médiations en milieu de travail : élaboration et première validation d'un instrument de mesure des résultats*, ix, 194 f. p.
- Leclerc, Mélissa et HEC Montréal. (2008). *Le rôle du superviseur dans le processus de transfert des apprentissages de formation*, ix, 165 f. p.
- Lewicki, Roy J., David M. Saunders et Bruce Barry (2011). *Essentials of negotiation*, 5th^e éd., New York, NY, McGraw-Hill Irwin, xiv, 290 p.
- Lewicki, Roy J. et Blair H. Sheppard (1985). « Choosing how to intervene: Factors affecting the use of process and outcome control in third party dispute resolution » [Article], *Journal of Occupational Behavior*, vol. 6, no 1, p. 49-64.
- Lewicki, Roy J., Stephen E. Weiss et David Lewin (1992). « Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, no 3, p. 209-252.
- Lindsley, Dana H., Daniel J. Brass et James B. Thomas (1995). « Efficacy-Performance Spirals: A Multilevel Perspective », *The Academy of Management Review*, vol. 20, no 3, p. 645-678.
- Lloyd, Shannon et Charmine Härtel (2010). « Intercultural competencies for culturally diverse work teams », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 25, no 8, p. 845.
- Lloyd, S.L. & Härtel, C.E.J (2008, August). « The conditions leading to positive outcomes for members of culturally diverse work groups. » *Paper presented at the Academy of Management Conference*, Anaheim, U.S.A.
- Lulofs, R. S. et D. D. Cahn (2000). *Conflict from theory to action*, Boston, Allyn and Bacon, 384 p.
- MacCallum, Robert C., Michael W. Browne et Hazuki M. Sugawara (1996). « Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling », *Psychological Methods*, vol. 1, no 2, p. 130-149.

- Mareschal, Patrice M. (2002). « Mastering the art of dispute resolution: best practices from the fmcs » [Article], *International Journal of Public Administration*, vol. 25, no 11, p. 1351.
- Marsden, Peter V., James D. Wright, Peter Henry Rossi et Andy B. Anderson (2010). *Handbook of survey research*, 2nd^e éd., Bingley, UK, Emerald, xvii, 886 p.
- Masters, M. F. Et R. R. Albright (2002). *The Complete Guide to Conflict Resolution in the Workplace*, New York, Amacom
- Mayer, Bernard S. (2000). *The dynamics of conflict resolution : a practitioner's guide*, 1st^e éd., San Francisco, Jossey-Bass, xvi, 263 p.
- McFarlane, Colin (2006). « Knowledge, learning and development: a post-rationalist approach », *Progress in Development Studies*, vol. 6, no 4, p. 287-305.
- Merton, Robert King (1953). *Eléments de méthode sociologique*, Paris, Plon, 248 p.
- Mintzberg, Henry, Duru Raisinghani et André Théorêt (1976). « The Structure of "Unstructured" Decision Processes », *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, no 2, p. 246-275.
- Monfort (2002) : «Variables latentes et modélisation statistique en assurance», *CNAM et CREST-INSEE* [en ligne : 9 mai 2011] <<http://83.145.66.219/ckfinder/userfiles/files/pageperso/monfort/niort.pdf>>
- Moore (2003) :«*The mediation process : practical strategies for resolving conflict*» 3^e édition, Jossey-Bass, 624 p.
- Morin, Estelle M. et Caroline Aubé (2007). *Psychologie et management*, 2e éd.^e éd., Montréal, Chenelière éducation, xxvi, 477 p.
- Nair, N (2008) :«Towards understanding the role of emotions in conflict : a review and future directions» *International journal of conflict management*, vol 19, numéro 4, 359-381
- Nonaka, I. et G. von Krogh (2009). « Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory », *Organization Science*, vol. 20, no 3, p. 635.
- Nonaka, Ikujiro, Philippe Byosiére, Chester C. Borucki et Noboru Konno (1994). « Organizational knowledge creation theory: A first comprehensive test », *International Business Review*, vol. 3, no 4, p. 337-351.

- Nonaka, Ikujiro et David J. Teece (2001). *Managing industrial knowledge : creation, transfer and utilization*, London, Sage Publications, vi, 344 p.
- Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama et Noboru Konno (2000). « SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation », *Long Range Planning*, vol. 33, no 1, p. 5-34.
- Nunnally, Jum C. et I. H. Bernstein (1994). *Psychometric theory*, 3th^e éd., New York, McGraw-Hill, coll. McGraw-Hill series in psychology, ,xxiv, 752 p.
- Paul Everett Meehl, D. Cicchetti et W.M. Grove (1991): « *Thinking clearly about psychology : personality and psychopathology* », William M. Grove and Dante Cicchetti, 477 p.
- Pelletier, Francis Benoit (2010). *Les habiletés du gestionnaire en gestion de conflit: Le point de vue des employés*, Maîtrise ès sciences de la gestion, Montréal, HEC Montréal, 231 p.
- Peter, J. Paul (1981). « Construct Validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practices », *Journal of Marketing Research*, vol. 18, no 2, p. 133-145.
- Pfeffer, Jeffrey et MyiLibrary. (1997). *New directions for organization theory [ressource électronique] : problems and prospects*, New York, Oxford University Press.
- Poitras, Jean, André Ladouceur, Laurent Thibault et Fernand Bélair (2004). *Systèmes de gestion de conflits*, Cowansville, Québec, Éditions Y. Blais.
- Poitras, J. et Renaud, P. (1996) : « *La médiation et la réconciliation des intérêts dans les conflits publics* », Carswell, 148 p.
- Pondy, Louis R. (1967). « Organizational Conflict: Concepts and Models », *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, no 2, p. 296-320.
- Porter, Michael E. (1990). *The competitive advantage of nations*, New York, Free Press, xx, 855 p.
- Pruitt, Dean G. et Jeffrey Z. Rubin (1986). *Social conflict : escalation, stalemate, and settlement*, 1st^e éd., New York, Random House, coll. Topics in social psychology., ix, 213 p.
- Pruitt, Dean, Jeffrey Z. Rubin et Kim Sung Hee (2004). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settelement*, 3e éd.^e éd., New York, McGraw-Hill Higher Education, coll. Problem Solving and Reconciliation.

- Potworowski, Georges¹; Kopelman, Shirli(2008) Strategic display and response to emotions: Developing evidence-based negotiation expertise in emotion management (NEEM).» *Negotiation and Conflict Management Research*. Vol 1(4), Nov 2008, pp. 333-352
- Rahim, M. Afzalur (1983). « A measure of styles of handling interpersonal conflict » [Article], *Academy of Management Journal*, vol. 26, no 2, p. 368-376.
- Rahim, M. Afzalur (2002). « Toward a theory of managing organizational conflict », *International Journal of Conflict Management*, vol. 13, no 3, p. 206.
- Rahim, M. Afzalur, Antonioni David et Psenicka Clement (2001). « A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance », *International Journal of Conflict Management*, vol. 12, no 3, p. 191.
- Reynolds, William M. (1982). « Development of reliable and valid short forms of the marlowe-crowne social desirability scale » [Article], *Journal of Clinical Psychology*, vol. 38, no 1, p. 119-125.
- Robert, Paul, Josette Rey-Debove et Alain Rey (2010). *Le nouveau Petit Robert : dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, Nouv. éd. du Petit Robert /^e éd., Paris, Le Robert, xlii, 2837 p.
- Roberto, Michael A. (2009). *Know what you don't know : how great leaders prevent problems before they happen*, Upper Saddle River, N.J., Wharton School Pub., xxii, 202 p.
- Sanchez, R.; A Heene; H thomas (1996), *The Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*, New York, Pergamon Press.
- Sandberg, Jörgen (2000). « Understanding human competence at work: an interpretative approach » [Article], *Academy of Management Journal*, vol. 43, no 1, p. 9-25.
- Savoie, André et Alain Forget (1983). *Le stress au travail ; mesures et prévention*, Montréal, Agence d'Arc, 297 p.
- Sheppard, B. H. (1983). « Manager as inquisitors : Some Lessons from the law », *Negotiating in organizations*, M. H. Bazerman et R. J. Lewicki (dir.), Beverly Hills, Sage, 21 p.

- Schulz-Hardt, Stefan, Felix C. Brodbeck, Andreas Mojzisch, Rudolf Kerschreiter et Dieter Frey (2006). « Group decision making in hidden profile situations: Dissent as a facilitator for decision quality », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 91, no 6, p. 1080-1093.
- Schweiger, David M., William R. Sandberg et James W. Ragan (1986). « Group Approaches for Improving Strategic Decision Making: A Comparative Analysis of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus », *The Academy of Management Journal*, vol. 29, no 1, p. 51-71.
- Schweiger, David M., William R. Sandberg et Paula L. Rechner (1989). « Experiential Effects of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Approaches to Strategic Decision Making », *The Academy of Management Journal*, vol. 32, no 4, p. 745-772.
- Seashore, Stanley E. (1983). *Assessing organizational change : a guide to methods, measures, and practices*, New York ; Toronto, Wiley, coll. Wiley series on organizational assessment and change,, xiii, 563 p. p.
- Shrigley, Robert L., Thomas R. Koballa et Ronald D. Simpson (1988). « Defining attitude for science educators », *Journal of Research in Science Teaching*, vol. 25, no 8, p. 659-678.
- Skinner, Burrhus Frederic (1938). *The behavior of organisms : an experimental analysis*, New York, Appleton-Century-Crofts, xv, 457 p.
- Skinner, Burrhus Frederic (1965). *Science and human behavior*, New York, Free Press, x, 461 p.
- Statistiques Canada (2010). *Emplois, par taille d'entreprise*, [en ligne le 10 avril 2011], <<http://www40.statcan.ca/l02/cst01/labr75h-fra.htm> >
- Statistiques Canada (2010). *Recensement 2006*, [en ligne le 10 avril 2011], <http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/index_2006.htm >
- St-Onge, Sylvie, Alain Gosselin, Michel Magnan, Michel Tremblay, Denis Chênevert, Diane Girard et al. (2007). *Gérer les performances au travail : défis, tendances, pratiques, conditions*, [2e éd.].^e éd., Montréal, Gestion, revue internationale de gestion, viii, 671 p.
- Stimac, Michele (1982). « Strategies for Resolving Conflict: Their Functional and Dysfunctional Sides », *Personnel*, vol. 59, no 6, p. 54.
- Stimec, Arnaud (2007). *La médiation en entreprise : faciliter le dialogue, gérer les conflits, favoriser la coopération //cArnaud Stimec ; préface de Jacques Salzer*, 2e éd.^e éd., Paris, Dunod, xiv, 201 p.

- Strahan, Robert et Kathleen Carrese Gerbasi (1972). « short, homogeneous versions of the marlow-crowne social desirability scale », *Journal of Clinical Psychology*, vol. 28, no 2, p. 191-193.
- Struch, Naomi et Shalom H. Schwartz (1989). « Intergroup aggression: Its predictors and distinctness from in-group bias », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 56, no 3, p. 364-373.
- Svensson, I (2009). « Who brings which peace? Neutral versus biased mediation and institutional peace arrangement in Civil Wars », *The journal of conflict resolution*, vol. 53, no 3, p. 446-469
- Tabachnick, Barbara G. et Linda S. Fidell (2007). *Using multivariate statistics*, 5th^e éd., Boston, Pearson A & B, xxviii, 980 p.
- Thomas, Kenneth W. (1992). « Conflict and conflict management: Reflections and update », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, no 3, p. 265-274.
- Thomas, Kenneth W. et Ralph H. Kilmann (1978). « Comparaison of four instruments measuring conflict behavior », *Psychological Reports*, vol. 42, p. 6.
- Thomas R. Koballa Jr. (1988) : «Attitude and related concepts in Science Education», *Science Education*, volume 72 numéro 2, 115-126
- Tremblay, Michel et Gilles Simard (2005). « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité », *Gestion*, vol. 30, no 2, p. 60.
- Tremblay, Michel et École des hautes études commerciales (Montréal Québec) (2001). *La mobilisation des personnes : quand la confiance, le coeur et l'action sont réunis*, Montréal, École des hautes études commerciales, coll. Les Cahiers des leçons inaugurales ;, 35 p.
- Tremblay, Michel et HEC Montréal. (2008). *Mobilisation des personnes au travail*, [Nouv. éd.]^e éd., Montréal, Revue Gestion, viii, 713 p.
- Tremblay, Michel, Bruno Sire et David Balkin, B. (2000). « The role of organizational justice in pay and employee benefit satisfaction, and its effects on work attitudes », *Group & Organization Management*, vol. 25, no 3, p. 269.
- Tremblay, Michel et Thierry Wils (2005). « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, vol. 30, no 2, p. 37.

- Ury, William, Jeanne M. Brett et Stephen B. Goldberg (1988). *Getting disputes resolved : designing systems to cut the costs of conflict*, 1st^e éd., San Francisco, Jossey-Bass, coll. The Jossey-Bass management series, xxv, 201 p.
- Van Gramberg, Bernadine et Julian Teicher (2006). « Managing neutrality and impartiality in workplace conflict resolution: The dilemma of the HR manager », *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 44, no 2, p. 197-210.
- van Knippenberg, Daan et David de Cremer (2008). « Leadership and fairness: Taking stock and looking ahead » [Article], *European Journal of Work & Organizational Psychology*, vol. 17, no 2, p. 173-179.
- Van Slyke, Erik J. et Amacom (1999). *Listening to conflict : finding constructive solutions to workplace disputes*, New York, AMACOM, American Management Association, xiii, 210 p.
- VanGundy, Arthur B. (1981). *Techniques of structured problem solving*, New York ; Toronto, Van Nostrand Reinhold Co., xi, 307 p.
- Vigoda, Eran (2002). « Stress-related aftermaths to workplace politics: the relationships among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, no 5, p. 571-591.
- Villers, Marie-Eva de (2009). *Multidictionnaire de la langue française*, 5e éd.^e éd., Montréal, Québec Amérique, coll. Collection Langue et culture, xxvi, 1707 p.
- Worchel, Stephen (2005). « Culture's role in conflict and conflict management: Some suggestions, many questions », *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 29, no 6, p. 739-757.
- Yin, Robert K. (1994). *Case study research : design and methods*, 2nd^e éd., Thousand Oaks, Calif., Sage, coll. Applied social research methods series ;, xvii, 170 p.

Annexes

Annexe I : Lettre d'invitation à la recherche

Annexe II : Questionnaire

Annexe III : Résultats des Anovas sur les items de l'instrument de mesure

Annexe IV : Résultats des analyses factorielles confirmatoires (output LISREL)

Annexe I : Lettre d'invitation à la recherche

Madame, Monsieur,

Vous trouverez dans les prochaines pages un questionnaire anonyme auquel nous vous invitons à répondre.

Ce questionnaire a été développé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise à HEC Montréal s'intitulant: «*Les compétences des gestionnaires en résolution des conflits: ébauche et première validation d'une échelle de mesure*». Nous souhaitons donc, par la présente, solliciter votre participation à notre recherche.

Le projet est réalisé par Virginie Hamel sous la direction de Jean Poitras, professeur en gestion des ressources humaines à HEC Montréal. Votre participation à ce sondage nous permettra de connaître quelles sont les principales compétences que doit développer un gestionnaire afin de résoudre adéquatement un conflit entre employés. **En conséquence, tout participant doit, au cours des douze derniers mois, avoir vécu un conflit avec un collègue ou encore avoir été témoin d'un conflit au cours duquel le gestionnaire est intervenu, que ce soit de façon positive ou de façon négative.** Il n'y a pas de limite de temps pour répondre au questionnaire, bien que nous ayons estimé que cela devrait vous prendre entre 10 à 15 minutes.

Nous tenons à préciser que les informations recueillies au cours de cette étude seront utilisées uniquement à des fins de recherche académiques. Ainsi, toutes les données amassées ne seront accessibles que par les chercheurs. De plus, toutes ces informations seront conservées dans un local sous clé à HEC Montréal.

Également, nous tenons à souligner aux participants que l'ensemble de la collecte de données, de même que les différentes analyses seront effectuées de façon à **garantir l'anonymat** des répondants. **Ainsi, en aucun temps vous n'aurez à vous identifier ni à nommer la compagnie pour laquelle vous travaillez et le nom de votre supérieur immédiat.**

Les données du sondage seront conservées pour une période de 3 ans, par la suite, la banque de données sera détruite. Les résultats de l'analyse des questionnaires pourront potentiellement faire l'objet de communications scientifiques. Tout comme lors des étapes précédentes, l'anonymat complet des répondants sera assuré.

Votre contribution est vitale au succès de la recherche. Vous êtes complètement libre de refuser de participer à ce projet et vous pouvez décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions. **Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre étude.**

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liées à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au 514-340-7182 ou au cer@hec.ca.

En vous remerciant de votre précieuse collaboration, veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Virginie Hamel
Étudiante à la M.Sc.
HEC Montréal
Virginie.Hamel@hec.ca

Jean Poitras
Professeur en gestion de conflit à HEC Montréal
Service de l'enseignement de la GRH
(514) 340-3596
Jean.Poitras@hec.ca

Annexe II : Questionnaire²

Questions

Définition d'un conflit :

Un conflit peut être défini comme étant un désaccord ou une divergence d'opinions concernant le contenu ou la manière dont une tâche devrait être effectuée, ou encore, une incompatibilité interpersonnelle entre individus entraînant des tensions et de l'animosité

Question de contrôle

Au cours des douze derniers mois, dans votre milieu de travail, avez-vous été personnellement impliqué ou avez-vous été témoin d'un conflit (ex. : mésentente profonde, conflit de personnalités, etc.) avec ou entre un ou des collègues au cours duquel un gestionnaire est intervenu?

- a) Oui
- b) Non

Si la réponse à cette question est Non, le répondant ne sera pas invité à répondre au reste du questionnaire.

Si la réponse à cette question est Oui, le répondant sera invité à répondre au questionnaire

Question de triage

- 1. Lors de cet épisode conflictuel, étiez-vous :
 - a) Personnellement impliqué
 - b) Témoin

Section 1 : KSA

- 2. Prendre le temps d'écouter

Lors des rencontres entre les parties en conflit, mon superviseur :

- a. Prend le temps d'écouter chacun des employés
- b. Est réceptif aux diverses informations qui lui sont communiquées
- c. Coupe sans arrêt la parole aux employés (R)
- d. Se laisse déranger par le téléphone et autres distractions (R)

² Ceci est la version du questionnaire tel qu'elle a été approuvée par le Comité d'éthique en recherche de HEC Montréal

3. Cerner les besoins et les intérêts des parties

Lors des rencontres entre les parties en conflit, mon superviseur :

- a. Est en mesure de reconnaître les besoins des employés
- b. Peut résumer les priorités des employés
- c. Comprend les motivations sous-jacentes au conflit malgré l'intensité des émotions
- d. Cerne ce qui est important aux yeux des employés

4. Comprendre le contexte

Lors des rencontres entre les parties en conflit, mon superviseur :

- a. Prend le temps de s'informer du contexte du conflit
- b. Considère les impacts des solutions pour les employés
- c. Comprend les conséquences que risque d'entraîner le conflit pour les employés
- d. Tient compte du contexte de l'organisation

5. Favoriser l'ouverture des parties

Lors des rencontres entre les parties en conflit, mon superviseur :

- a. Favorise les échanges de perspectives entre les employés
- b. Amène les employés à comprendre le point de vue de l'autre partie
- c. Prend le temps de clarifier les perceptions
- d. Incite les employés à exprimer leurs opinions

6. Responsabiliser les parties afin de trouver des solutions

Lors des rencontres entre les parties en conflit, mon superviseur :

- a. Amène les employés à trouver les solutions par elles-mêmes
- b. Encourage les parties à faire des propositions de solution
- c. Laisse les employés décider de la solution à mettre en place
- d. Impose une solution aux employés (R)

7. Finaliser la solution

À la fin de la rencontre avec les parties en conflit, mon superviseur :

- a. Résume les points importants de l'entente
- b. Amène les employés à s'entendre sur des actions concrètes
- c. Prend note de l'entente entre les employés
- d. S'assure qu'un plan d'action est mis en place

8. Laisser les parties vivre leurs émotions***Lors des rencontres entre les parties en conflit, mon superviseur :***

- a. Laisse la chance aux employés d'exprimer leurs émotions
- b. Calme les parties lorsque les émotions prennent le dessus
- c. Considère que les émotions ont leur place dans la résolution du conflit
- d. Est confortable avec le côté émotif des employés

9. Démontrer de l'empathie***Lors des rencontres entre les parties en conflit, mon superviseur :***

- a. Est sensible à l'aspect émotif du conflit
- b. Comprend l'ampleur des émotions qu'engendre le conflit
- c. Est compréhensif face à ce que vivent les employés
- d. Ridiculise les employés au cours du processus de résolution (R)

10. Impartialité***Lors des rencontres entre les parties en conflit, mon superviseur :***

- a. Traite tous les employés avec égalité
- b. Prend position en faveur d'un des employés (R)
- c. Est neutre dans sa démarche
- d. Ne démontre pas de préférences envers l'un des employés

À chacun des 36 items (a,b,c,d) est assortie une échelle de Likert à 5 niveaux Cette échelle de mesure des réponses est similaire pour l'ensemble des items et proposera les cinq niveau identifiés ci-dessous.

- 1. Pas du tout d'accord**
- 2. Pas d'accord**
- 3. Ni en désaccord ni d'accord**
- 4. D'accord**
- 5. Tout à fait d'accord**

Section 3 : Échelles de validation pour la désirabilité sociale

1. Il m'arrive parfois de colporter des cancans
2. Il m'est déjà arrivé d'abuser de quelqu'un
3. Je suis toujours prêt (e) à admettre que j'ai fait une erreur
4. Je cherche toujours à mettre en pratique ce que je prêche
5. Parfois je cherche à me venger au lieu de passer l'éponge
6. Parfois, je me suis obstiné (e) pour que l'on fasse les choses comme je l'entendais
7. Par moment, j'ai éprouvé le besoin de briser des choses
8. Je ne me suis jamais indigné (e) lorsque quelqu'un qui m'a rendu service me demande de lui rendre la pareille
9. Le fait que d'autres expriment des opinions qui sont très différentes des miennes ne m'a jamais contrarié (e).
10. Je n'ai jamais volontairement cherché à blesser quelqu'un

Échelle de mesure pour les dix items

Échelle nominale à 2 niveaux :

1 : Vrai / 2 : Faux

Section 4 : Échelle de validation pour le niveau de conflit

1. Dans quelle mesure la colère régnait-elle entre les membres du groupe?
2. Dans quelle mesure les décisions ont-elles été marquées par des frictions entre les membres du groupe?
3. Dans quelle mesure les décisions ont-elles été marquées par des tensions entre les membres du groupe?
4. Dans quelle mesure les idées différentes ont-elles fait l'objet de divergences?
5. Combien de différends concernant le contenu des décisions le groupe a-t-il dû surmonter?
6. Combien d'opinions différentes y avait-il au sein du groupe?

Échelle de mesure des 6 items :

Échelle de Likert à 5 niveaux

**1 : Pas du tout / 2 : Un peu / 3 : Moyennement / 4 : Beaucoup / 5 :
Énormément**

Section 5 : Échelle de validation pour la satisfaction au travail

1. Tout bien considéré, je suis satisfait (e) de mon travail
2. En général, je n'aime pas mon travail
3. En général, j'aime travailler dans mon organisation

Échelle de mesure des 3 items :

Échelle de Likert à 5 niveaux

**1. Pas du tout d'accord
2. Pas d'accord
3. Ni en désaccord ni d'accord
4. D'accord
5. Tout à fait d'accord**

Section 6 : Question de contrôle socio-démographique

- 1. Quel est votre sexe?**
 - a. Homme
 - b. Femme
- 2. Quel âge avez-vous?**
 - a. Moins de 20
 - b. 20 à 25
 - c. 26 à 30
 - d. 31 à 35
 - e. 36 à 40
 - f. 41 à 45
 - g. 46 à 50
 - h. Plus de 50
- 3. Quel est votre niveau de scolarité?**
 - a. Un diplôme d'études secondaires ou professionnelles
 - b. Un diplôme d'études collégiales
 - c. Un diplôme de premier cycle universitaire
 - d. Un diplôme de deuxième ou troisième cycle universitaire
 - e. Un diplôme d'études secondaires ou professionnelles non complété ou en voie de l'être
- 4. Quel est votre statut d'emploi?**
 - a. Temps plein
 - b. Temps partiel
- 5. Depuis combien d'années travaillez-vous au sein de votre organisation?**
 - a. Moins d'un an
 - b. 1 à 5 ans
 - c. 6 à 10 ans
 - d. 11 à 15 ans
 - e. 16 à 20 ans
 - f. 21 à 25 ans
 - g. Plus de 25 ans
- 6. Quel est votre revenu d'emploi?**
 - a. Moins de 10 000\$
 - b. De 10 000 à 24 999\$
 - c. De 25 000 à 49 999\$
 - d. De 50 000 à 74 999\$
 - e. Plus de 75 000\$
- 7. Quelle est la taille de votre organisation?**
 - a. 1 à 4 employé (s)
 - b. 5 à 49 employés
 - c. 50 à 499 employés
 - d. Plus de 500 employés
- 8. Quel est votre secteur d'emploi?**
 - a. Public
 - b. Para-public
 - c. Privée

Annexe III : Résultats des ANOVA's sur les items du questionnaire

Tableau 36: Résultats de l'ANOVA sur l'ensemble des items du questionnaire

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
HC_B1	Inter-groupes	3,360	1	3,360	2,700	,102
	Intra-groupes	192,908	155	1,245		
	Total	196,268	156			
HC_B2	Inter-groupes	,644	1	,644	,582	,447
	Intra-groupes	171,420	155	1,106		
	Total	172,064	156			
HC_B3	Inter-groupes	3,695	1	3,695	2,940	,088
	Intra-groupes	193,555	154	1,257		
	Total	197,250	155			
HC_B4	Inter-groupes	,481	1	,481	,419	,519
	Intra-groupes	171,043	149	1,148		
	Total	171,523	150			
HC_ECO1	Inter-groupes	,217	1	,217	,134	,714
	Intra-groupes	250,331	155	1,615		
	Total	250,548	156			
HC_ECO2	Inter-groupes	,022	1	,022	,016	,898
	Intra-groupes	206,551	155	1,333		
	Total	206,573	156			
HC_ECO3RA	Inter-groupes	,454	1	,454	,377	,540
	Intra-groupes	184,217	153	1,204		
	Total	184,671	154			
HC_ECO4RA	Inter-groupes	1,072	1	1,072	,636	,426
	Intra-groupes	252,797	150	1,685		
	Total	253,868	151			
HC_CON1	Inter-groupes	,097	1	,097	,062	,804
	Intra-groupes	240,200	153	1,570		
	Total	240,297	154			
HC_CON2	Inter-groupes	1,152	1	1,152	,952	,331
	Intra-groupes	185,068	153	1,210		
	Total	186,219	154			
HC_CON3	Inter-groupes	,857	1	,857	,606	,438

	Intra-groupes	219,220	155	1,414		
	Total	220,076	156			
HC_CON4	Inter-groupes	4,422	1	4,422	4,095	,045
	Intra-groupes	159,851	148	1,080		
	Total	164,273	149			
HE_EXP1	Inter-groupes	,000	1	,000	,000	,997
	Intra-groupes	234,224	154	1,521		
	Total	234,224	155			
HE_EXP2	Inter-groupes	1,246	1	1,246	,901	,344
	Intra-groupes	208,767	151	1,383		
	Total	210,013	152			
HE_EXP3	Inter-groupes	,821	1	,821	,627	,430
	Intra-groupes	201,769	154	1,310		
	Total	202,590	155			
HE_EXP4	Inter-groupes	,010	1	,010	,008	,931
	Intra-groupes	190,626	149	1,279		
	Total	190,636	150			
HE_EMP1	Inter-groupes	1,230	1	1,230	,887	,348
	Intra-groupes	212,125	153	1,386		
	Total	213,355	154			
HE_EMP2	Inter-groupes	4,179	1	4,179	3,050	,083
	Intra-groupes	208,295	152	1,370		
	Total	212,474	153			
HE_EMP3	Inter-groupes	,125	1	,125	,102	,749
	Intra-groupes	187,484	154	1,217		
	Total	187,609	155			
HE_EMP4RA	Inter-groupes	,529	1	,529	,430	,513
	Intra-groupes	180,934	147	1,231		
	Total	181,463	148			
HB_RES1	Inter-groupes	,162	1	,162	,100	,752
	Intra-groupes	248,582	154	1,614		
	Total	248,744	155			
HB_RES2	Inter-groupes	1,680	1	1,680	1,227	,270
	Intra-groupes	209,417	153	1,369		
	Total	211,097	154			
HB_RES3	Inter-groupes	,901	1	,901	,719	,398
	Intra-groupes	194,297	155	1,254		
	Total	195,197	156			
HB_RES4RA	Inter-groupes	3,280	1	3,280	2,635	,107

	Intra-groupes	183,002	147	1,245		
	Total	186,282	148			
HB_OUV1	Inter-groupes	,325	1	,325	,218	,641
	Intra-groupes	228,617	153	1,494		
	Total	228,942	154			
HB_OUV2	Inter-groupes	2,384	1	2,384	1,746	,188
	Intra-groupes	210,302	154	1,366		
	Total	212,686	155			
HB_OUV3	Inter-groupes	,332	1	,332	,232	,631
	Intra-groupes	220,508	154	1,432		
	Total	220,840	155			
HB_OUV4	Inter-groupes	3,227	1	3,227	2,473	,118
	Intra-groupes	193,067	148	1,305		
	Total	196,293	149			
HB_SOL1	Inter-groupes	6,590	1	6,590	5,464	,021
	Intra-groupes	185,737	154	1,206		
	Total	192,327	155			
HB_SOL2	Inter-groupes	1,465	1	1,465	1,054	,306
	Intra-groupes	215,376	155	1,390		
	Total	216,841	156			
HB_SOL3	Inter-groupes	3,266	1	3,266	2,516	,115
	Intra-groupes	199,882	154	1,298		
	Total	203,147	155			
HB_SOL4	Inter-groupes	1,470	1	1,470	1,336	,250
	Intra-groupes	164,039	149	1,101		
	Total	165,510	150			
AI_1	Inter-groupes	2,482	1	2,482	1,369	,244
	Intra-groupes	275,654	152	1,814		
	Total	278,136	153			
AI_2RA	Inter-groupes	,663	1	,663	,410	,523
	Intra-groupes	247,234	153	1,616		
	Total	247,897	154			
AI_3	Inter-groupes	1,059	1	1,059	,722	,397
	Intra-groupes	225,838	154	1,466		
	Total	226,897	155			
AI_4	Inter-groupes	3,062	1	3,062	1,902	,170
	Intra-groupes	239,799	149	1,609		
	Total	242,861	150			

Annexe IV : Résultats des analyses factorielles confirmatoires

Analyses factorielles confirmatoires à 11 items

DATE: 7/ 4/2011

TIME: 17:01

LISREL 8.80 (STUDENT EDITION)

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by

Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2006

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file F:\virginie\msc\analyses et collecte\lisrel\experimentation_virginie 1.Spl:

! CFA CONFLIT

DA NI=11 NO=139 MA=KM

KM

*

1

.682 1

.777 .657 1

.420 .486 .533 1

.433 .406 .521 .580 1

.576 .536 .617 .632 .598 1

.571 .530 .559 .398 .502 .538 1

.597 .539 .580 .364 .485 .519 .635 1

.525 .514 .517 .300 .480 .547 .684 .671 1

.424 .408 .400 .256 .316 .375 .498 .390 .387 1

.476 .504 .508 .416 .403 .508 .509 .405 .370 .582 1

LA

*

HC2_CON1 HC3_B1 HC4_ECO1 HE1_EXP4 HE2_EXP1 HE3_EMP3

HB1_OUV2 HB2_SOL2 HB4_RES2 AI2_RA AI3

SE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 /

MO Ny=11 Ne=4 nk=1 ly=fu,fi ga=fu,fi PH=ST ps=di,fr te=sy AD=OFF

Le

*

HCognitives HEmotives HBehaviorales Almpartialite

lk
*

Competence

FR ly(1,1) ly(2,1)

FR ly(3,1)ly(4,2)

FR ly 5,2 ly 6,2 ly 7,3

FR ly 8,3 ly 9,3 ly 10,4 ly 11,4

fr GA 1,1 ga 2,1 ga 3,1 ga 4,1

PD

OU SS RS MI

! CFA CONFLIT

Number of Input Variables 11
 Number of Y - Variables 11
 Number of X - Variables 0
 Number of ETA - Variables 4
 Number of KSI - Variables 1
 Number of Observations 139

! CFA CONFLIT

Correlation Matrix

	HC2_CON1	HC3_B1	HC4_ECO1	HE1_EXP4	HE2_EXP1	HE3_EMP3
HC2_CON1	1.00					
HC3_B1	0.68	1.00				
HC4_ECO1	0.78	0.66	1.00			
HE1_EXP4	0.42	0.49	0.53	1.00		
HE2_EXP1	0.43	0.41	0.52	0.58	1.00	
HE3_EMP3	0.58	0.54	0.62	0.63	0.60	1.00
HB1_OUV2	0.57	0.53	0.56	0.40	0.50	0.54
HB2_SOL2	0.60	0.54	0.58	0.36	0.48	0.52
HB4_RES2	0.53	0.51	0.52	0.30	0.48	0.55
AI2_RA	0.42	0.41	0.40	0.26	0.32	0.38
AI3	0.48	0.50	0.51	0.42	0.40	0.51

Correlation Matrix

	HB1_OUV2	HB2_SOL2	HB4_RES2	AI2_RA	AI3
HB1_OUV2	1.00				
HB2_SOL2	0.64	1.00			
HB4_RES2	0.68	0.67	1.00		
AI2_RA	0.50	0.39	0.39	1.00	
AI3	0.51	0.41	0.37	0.58	1.00

! CFA CONFLIT

Parameter Specifications

LAMBDA-Y

	HCogniti	HEmotive	HBehavior	Almparti
HC2_CON1	0	0	0	0
HC3_B1	1	0	0	0
HC4_ECO1	2	0	0	0
HE1_EXP4	0	0	0	0
HE2_EXP1	0	3	0	0
HE3_EMP3	0	4	0	0
HB1_OUV2	0	0	0	0
HB2_SOL2	0	0	5	0
HB4_RES2	0	0	6	0
AI2_RA	0	0	0	0
AI3	0	0	0	7

GAMMA

Competen

HCogniti	8
HEmotive	9
HBehavior	10
Almparti	11

PSI

HCogniti HEmotive HBehavior Almparti

12	13	14	15
----	----	----	----

THETA-EPS

HC2_CON1	HC3_B1	HC4_ECO1	HE1_EXP4	HE2_EXP1	HE3_EMP3
16	17	18	19	20	21

THETA-EPS

HB1_OUV2	HB2_SOL2	HB4_RES2	AI2_RA	AI3
22	23	24	25	26

! CFA CONFLIT

Number of Iterations = 26

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

	LAMBDA-Y			
	HCogniti	HEmotive	HBehavior	AImparti
HC2_CON1	0.87	--	--	--
HC3_B1	0.78	--	--	--
	(0.07)			
	10.97			
HC4_ECO1	0.88	--	--	--
	(0.07)			
	13.25			
HE1_EXP4	--	0.73	--	--
HE2_EXP1	--	0.73	--	--
	(0.09)			
	7.98			
HE3_EMP3	--	0.86	--	--
	(0.09)			
	9.14			
HB1_OUV2	--	--	0.83	--
HB2_SOL2	--	--	0.80	--
		(0.08)		
		10.37		
HB4_RES2	--	--	0.81	--
		(0.08)		
		10.49		
AI2_RA	--	--	--	0.70
AI3	--	--	--	0.83
			(0.12)	
			6.89	

GAMMA
 Competen
 HCogniti 0.91
 (0.09)
 10.56
 HEmotive 0.86
 (0.11)
 7.99
 HBehavior 0.87
 (0.09)
 9.41
 Almparti 0.77
 (0.12)
 6.43

Covariance Matrix of ETA and KSI

	HCogniti	HEmotive	HBehavior	Almparti	Competen
HCogniti	1.00				
HEmotive	0.78	1.00			
HBehavior	0.79	0.74	1.00		
Almparti	0.70	0.66	0.67	1.00	
Competen	0.91	0.86	0.87	0.77	1.00

PHI

Competen

 1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

HCogniti	HEmotive	HBehavior	Almparti
0.18	0.27	0.24	0.41
(0.07)	(0.09)	(0.08)	(0.12)
2.69	3.10	3.23	3.27

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

HCogniti	HEmotive	HBehavior	Almparti
-----	-----	-----	-----
0.82	0.73	0.76	0.59

THETA-EPS

	HC2_CON1	HC3_B1	HC4_ECO1	HE1_EXP4	HE2_EXP1
HE3_EMP3	0.24	0.40	0.23	0.47	0.47
0.26					

	(0.04)	(0.06)	(0.04)	(0.07)	(0.07)
(0.06)	5.52	7.00	5.33	6.82	6.84
4.58					

THETA-EPS

HB1_OUV2	HB2_SOL2	HB4_RES2	AI2_RA	AI3
0.31	0.35	0.34	0.51	0.31
(0.05)	(0.06)	(0.06)	(0.08)	(0.09)
5.83	6.24	6.11	6.04	3.52

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

	HC2_CON1	HC3_B1	HC4_ECO1	HE1_EXP4	HE2_EXP1
HE3_EMP3	0.76	0.60	0.77	0.53	0.53
0.74					

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

HB1_OUV2	HB2_SOL2	HB4_RES2	AI2_RA	AI3
0.69	0.65	0.66	0.49	0.69

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 40

Minimum Fit Function Chi-Square = 50.49 (P = 0.12)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 48.04 (P = 0.18)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 8.04

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 29.65)

Minimum Fit Function Value = 0.37

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.058

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.21)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.038

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.073)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.67

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.72

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.67 ; 0.88)

ECVI for Saturated Model = 0.96

ECVI for Independence Model = 14.65

Chi-Square for Independence Model with 55 Degrees of Freedom = 2000.30

Independence AIC = 2022.30

Model AIC = 100.04

Saturated AIC = 132.00

Independence CAIC = 2065.58

Model CAIC = 202.33

Saturated CAIC = 391.68

Normed Fit Index (NFI) = 0.97
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.71
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.99
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.99
 Relative Fit Index (RFI) = 0.97

Critical N (CN) = 175.07

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.039
 Standardized RMR = 0.039
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.94
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.90
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.57

! CFA CONFLIT

Fitted Covariance Matrix

	HC2_CON1	HC3_B1	HC4_ECO1	HE1_EXP4	HE2_EXP1	HE3_EMP3
HC2_CON1	1.00					
HC3_B1	0.68	1.00				
HC4_ECO1	0.77	0.68	1.00			
HE1_EXP4	0.49	0.44	0.50	1.00		
HE2_EXP1	0.49	0.44	0.50	0.53	1.00	
HE3_EMP3	0.58	0.52	0.59	0.63	0.63	1.00
HB1_OUV2	0.57	0.51	0.57	0.45	0.45	0.53
HB2_SOL2	0.55	0.49	0.56	0.44	0.44	0.51
HB4_RES2	0.56	0.50	0.56	0.44	0.44	0.52
AI2_RA	0.43	0.38	0.43	0.34	0.34	0.40
AI3	0.51	0.45	0.51	0.40	0.40	0.47

Fitted Covariance Matrix

	HB1_OUV2	HB2_SOL2	HB4_RES2	AI2_RA	AI3
HB1_OUV2	1.00				
HB2_SOL2	0.66	1.00			
HB4_RES2	0.67	0.65	1.00		
AI2_RA	0.39	0.38	0.38	1.00	
AI3	0.46	0.45	0.45	0.58	1.00

Fitted Residuals

	HC2_CON1	HC3_B1	HC4_ECO1	HE1_EXP4	HE2_EXP1
HE3_EMP3					
HC2_CON1	0.00				
HC3_B1	0.00	0.00			
HC4_ECO1	0.01	-0.03	0.00		
HE1_EXP4	-0.07	0.05	0.03	0.00	
HE2_EXP1	-0.06	-0.03	0.02	0.05	0.00
HE3_EMP3	-0.01	0.02	0.03	0.00	-0.03

HB1_OUV2	0.00	0.02	-0.02	-0.05	0.05	0.01
HB2_SOL2	0.04	0.05	0.02	-0.07	0.05	0.00
HB4_RES2	-0.03	0.02	-0.05	-0.14	0.04	0.03
AI2_RA	0.00	0.03	-0.03	-0.08	-0.02	-0.02
AI3	-0.03	0.05	0.00	0.02	0.01	0.04

Fitted Residuals

	HB1_OUV2	HB2_SOL2	HB4_RES2	AI2_RA	AI3
HB1_OUV2	0.00				
HB2_SOL2	-0.03	0.00			
HB4_RES2	0.01	0.02	0.00		
AI2_RA	0.11	0.01	0.01	0.00	
AI3	0.05	-0.04	-0.08	0.00	0.00

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.14
Median Fitted Residual = 0.00
Largest Fitted Residual = 0.11

Stemleaf Plot

```

-14|1
-12|
-10|
- 8|11
- 6|420
- 4|161
- 2|441098631
- 0|5741000000000000
  0|14555582226679
  2|22467958
  4|045699033
  6|
  8|
 10|9

```

Standardized Residuals

	HC2_CON1	HC3_B1	HC4_ECO1	HE1_EXP4	HE2_EXP1
HE3_EMP3					
HC2_CON1	--				
HC3_B1	0.30	--			
HC4_ECO1	1.46	-1.69	--		
HE1_EXP4	-1.98	1.00	0.96	--	
HE2_EXP1	-1.61	-0.74	0.65	1.67	--
HE3_EMP3	-0.25	0.45	1.12	0.34	-1.94
HB1_OUV2	0.04	0.56	-0.52	-1.19	1.24
HB2_SOL2	1.36	1.13	0.71	-1.60	1.10
HB4_RES2	-1.07	0.39	-1.50	-3.17	0.90
AI2_RA	-0.11	0.58	-0.90	-1.56	-0.40
AI3	-0.93	1.29	-0.05	0.37	0.11

Standardized Residuals

	HB1_OUV2	HB2_SOL2	HB4_RES2	AI2_RA	AI3
HB1_OUV2	--				
HB2_SOL2	-1.91	--			
HB4_RES2	0.82	1.09	--		
AI2_RA	2.49	0.27	0.12	--	
AI3	1.27	-1.00	-2.00	--	--

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -3.17
 Median Standardized Residual = 0.00
 Largest Standardized Residual = 2.49

Stemleaf Plot

```

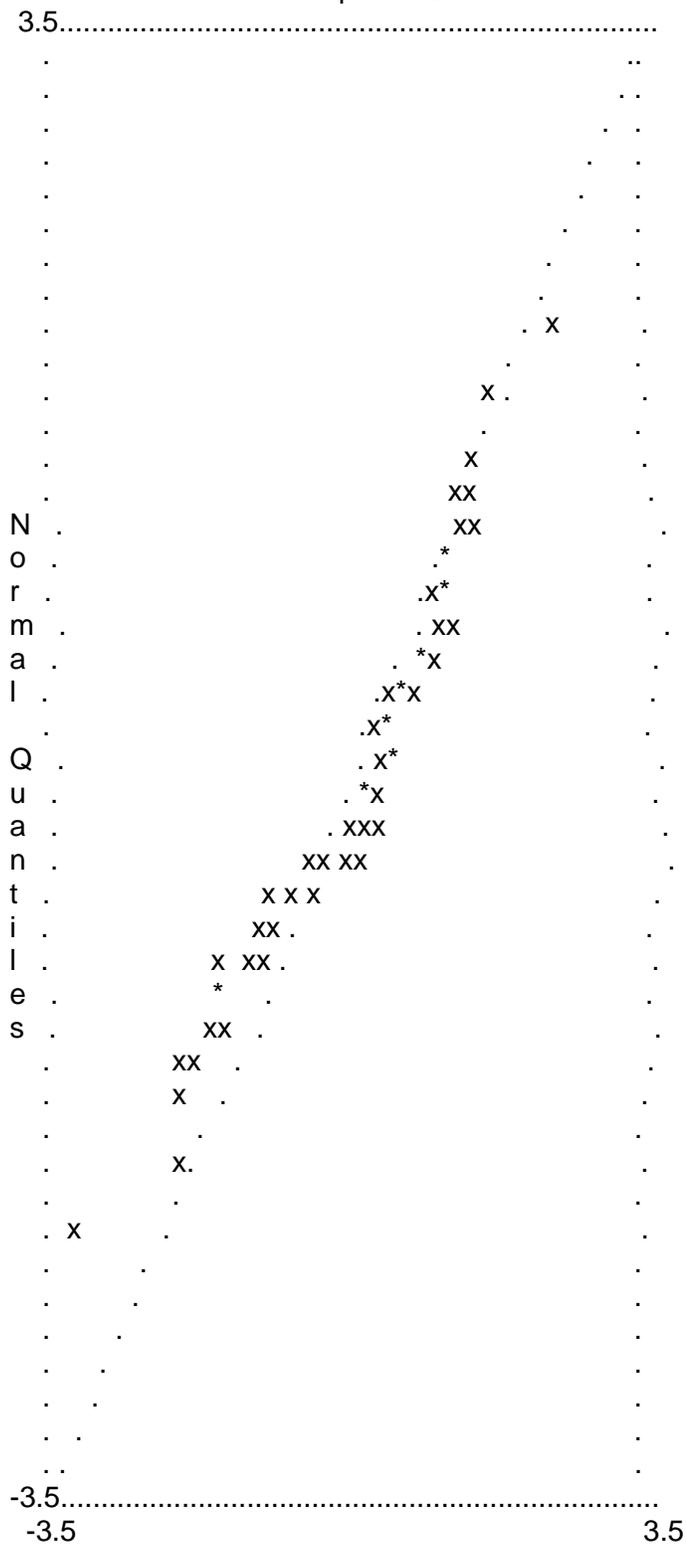
- 3|2
- 2|00
- 1|9976665210
- 0|997654210000000000000000
  0|11123334446667889
  1|0001111233457
  2|5

```

Largest Negative Standardized Residuals
 Residual for HB4_RES2 and HE1_EXP4 -3.17

! CFA CONFLIT

Qplot of Standardized Residuals



Standardized Residuals

! CFA CONFLIT

Modification Indices and Expected Change
Modification Indices for LAMBDA-Y

	HCogniti	HEmotive	HBehavior	Almparti
HC2_CON1	--	4.57	0.02	0.97
HC3_B1	--	0.37	1.29	2.21
HC4_ECO1	--	2.66	0.59	0.15
HE1_EXP4	0.41	--	8.77	0.65
HE2_EXP1	0.30	--	2.35	0.01
HE3_EMP3	1.32	--	1.32	0.75
HB1_OUV2	0.03	0.22	--	6.39
HB2_SOL2	2.31	0.01	--	0.35
HB4_RES2	2.61	0.51	--	3.86
AI2_RA	0.14	2.34	3.51	--
AI3	0.01	1.96	2.17	--

Expected Change for LAMBDA-Y

	HCogniti	HEmotive	HBehavior	Almparti
HC2_CON1	--	-0.27	-0.02	-0.10
HC3_B1	--	0.08	0.15	0.17
HC4_ECO1	--	0.20	-0.10	-0.04
HE1_EXP4	-0.10	--	-0.41	-0.10
HE2_EXP1	-0.08	--	0.21	-0.01
HE3_EMP3	0.19	--	0.17	0.10
HB1_OUV2	0.02	0.06	--	0.27
HB2_SOL2	0.22	0.01	--	-0.06
HB4_RES2	-0.23	-0.09	--	-0.22
AI2_RA	-0.11	-0.31	0.40	--
AI3	0.03	0.27	-0.30	--

Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	HCogniti	HEmotive	HBehavior	Almparti
HC2_CON1	--	-0.27	-0.02	-0.10
HC3_B1	--	0.08	0.15	0.17
HC4_ECO1	--	0.20	-0.10	-0.04
HE1_EXP4	-0.10	--	-0.41	-0.10
HE2_EXP1	-0.08	--	0.21	-0.01
HE3_EMP3	0.19	--	0.17	0.10
HB1_OUV2	0.02	0.06	--	0.27
HB2_SOL2	0.22	0.01	--	-0.06
HB4_RES2	-0.23	-0.09	--	-0.22
AI2_RA	-0.11	-0.31	0.40	--
AI3	0.03	0.27	-0.30	--

No Non-Zero Modification Indices for GAMMA
 No Non-Zero Modification Indices for PHI
 Modification Indices for PSI

	HCogniti	HEmotive	HBehavior	Almparti
HCogniti	--			
HEmotive	0.00	--		
HBehavior	0.03	0.05	--	
Almparti	0.05	0.03	0.00	--

Expected Change for PSI

	HCogniti	HEmotive	HBehavior	Almparti
HCogniti	--			
HEmotive	0.00	--		
HBehavior	0.01	-0.02	--	
Almparti	-0.01	0.01	0.00	--

Standardized Expected Change for PSI

	HCogniti	HEmotive	HBehavior	Almparti
HCogniti	--			
HEmotive	0.00	--		
HBehavior	0.01	-0.02	--	
Almparti	-0.01	0.01	0.00	--

Modification Indices for THETA-EPS

	HC2_CON1	HC3_B1	HC4_ECO1	HE1_EXP4	HE2_EXP1	
HE3_EMP3						
HC2_CON1	--					
HC3_B1	0.09	--				
HC4_ECO1	2.12	2.84	--			
HE1_EXP4	3.27	2.20	2.23	--		
HE2_EXP1	1.58	1.20	0.77	2.78	--	
HE3_EMP3	0.32	0.08	0.00	0.11	3.76	
HB1_OUV2	0.00	0.00	0.39	0.02	0.43	0.41
HB2_SOL2	1.34	0.02	0.11	0.28	0.43	0.22
HB4_RES2	0.21	0.44	0.68	6.65	0.56	2.64
AI2_RA	0.35	0.02	1.03	1.78	0.00	0.22
AI3	1.06	1.11	0.09	1.06	0.07	0.54

Modification Indices for THETA-EPS

	HB1_OUV2	HB2_SOL2	HB4_RES2	AI2_RA	AI3
HB1_OUV2	--				
HB2_SOL2	3.65	--			
HB4_RES2	0.67	1.19	--		
AI2_RA	2.88	0.02	0.13	--	
AI3	1.11	0.84	2.92	--	--

Expected Change for THETA-EPS

	HC2_CON1	HC3_B1	HC4_ECO1	HE1_EXP4	HE2_EXP1	HE3_EMP3
HC2_CON1	--					
HC3_B1	0.01	--				
HC4_ECO1	0.07	-0.07	--			
HE1_EXP4	-0.07	0.06	0.05	--		
HE2_EXP1	-0.05	-0.05	0.03	0.09	--	
HE3_EMP3	0.02	-0.01	0.00	0.02	-0.12	--
HB1_OUV2	0.00	0.00	-0.02	0.01	0.03	-0.02
HB2_SOL2	0.04	0.01	0.01	-0.02	0.03	-0.02
HB4_RES2	-0.02	0.03	-0.03	-0.11	0.03	0.06
AI2_RA	0.02	0.01	-0.04	-0.07	0.00	-0.02
AI3	-0.04	0.05	0.01	0.05	-0.01	0.03

Expected Change for THETA-EPS

	HB1_OUV2	HB2_SOL2	HB4_RES2	AI2_RA	AI3
HB1_OUV2	--				
HB2_SOL2	-0.10	--			
HB4_RES2	0.04	0.06	--		
AI2_RA	0.07	-0.01	0.02	--	
AI3	0.04	-0.04	-0.07	--	--

Maximum Modification Index is 8.77 for Element (4, 3) of LAMBDA-Y

! CFA CONFLIT
Standardized Solution
LAMBDA-Y

	HCogniti	HEmotive	HBehavior	Almparti
HC2_CON1	0.87	--	--	--
HC3_B1	0.78	--	--	--
HC4_ECO1	0.88	--	--	--
HE1_EXP4	--	0.73	--	--
HE2_EXP1	--	0.73	--	--
HE3_EMP3	--	0.86	--	--
HB1_OUV2	--	--	0.83	--
HB2_SOL2	--	--	0.80	--
HB4_RES2	--	--	0.81	--
AI2_RA	--	--	--	0.70
AI3	--	--	--	0.83

GAMMA

	Competen
HCogniti	0.91
HEmotive	0.86
HBehavior	0.87
Almparti	0.77

Correlation Matrix of ETA and KSI

	HCogniti	HEmotive	HBehavior	Almparti	Competen
HCogniti	1.00				
HEmotive	0.78	1.00			
HBehavior	0.79	0.74	1.00		
Almparti	0.70	0.66	0.67	1.00	
Competen	0.91	0.86	0.87	0.77	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

HCogniti	HEmotive	HBehavior	Almparti
0.18	0.27	0.24	0.41

Time used: 0.047 Seconds

Analyses factorielles confirmatoires à 10 items

DATE: 7/ 4/2011
 TIME: 17:05
 LISREL 8.80 (STUDENT EDITION)
 BY
 Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom
 This program is published exclusively by
 Scientific Software International, Inc.
 7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
 Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
 Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
 Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2006
 Use of this program is subject to the terms specified in the
 Universal Copyright Convention.
 Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file F:\virginie\msc\analyses et
 collecte\lisrel\experimentation_virginie 1.Spl:

```
! CFA CONFLIT
DA NI=11 NO=139 MA=KM
KM
*
1
.682 1
.777 .657 1
.420 .486 .533 1
.433 .406 .521 .580 1
.576 .536 .617 .632 .598 1
.571 .530 .559 .398 .502 .538 1
.597 .539 .580 .364 .485 .519 .635 1
.525 .514 .517 .300 .480 .547 .684 .671 1
.424 .408 .400 .256 .316 .375 .498 .390 .387 1
.476 .504 .508 .416 .403 .508 .509 .405 .370 .582 1

LA
*
HC2_CON1 HC3_B1 HC4_ECO1 HE1_EXP4 HE2_EXP1 HE3_EMP3
HB1_OUV2 HB2_SOL2 HB4_RES2 AI2_RA AI3
SE
1 2 3 5 6 7 8 9 10 11 /

MO Ny=10 Ne=4 nk=1 ly=fu,fi ga=fu,fi PH=ST ps=di,fr te=sy AD=OFF

Le
*
HCognitives HEmotives HBehaviorales Almpartialite

lk
```

*

Competence

FR ly(1,1) ly(2,1)
 FR ly(3,1)ly(4,2)
 FR ly 5,2 ly 6,3 ly 7,3
 FR ly 8,3 ly 9,4 ly 10,4

fr GA 1,1 ga 2,1 ga 3,1 ga 4,1

PD
 OU SS RS MI

! CFA CONFLIT

Number of Input Variables 11
 Number of Y - Variables 10
 Number of X - Variables 0
 Number of ETA - Variables 4
 Number of KSI - Variables 1
 Number of Observations 139

! CFA CONFLIT

Correlation Matrix

	HC2_CON1	HC3_B1	HC4_ECO1	HE2_EXP1	HE3_EMP3	
HB1_OUV2						
HC2_CON1	1.00					
HC3_B1	0.68	1.00				
HC4_ECO1	0.78	0.66	1.00			
HE2_EXP1	0.43	0.41	0.52	1.00		
HE3_EMP3	0.58	0.54	0.62	0.60	1.00	
HB1_OUV2	0.57	0.53	0.56	0.50	0.54	1.00
HB2_SOL2	0.60	0.54	0.58	0.48	0.52	0.64
HB4_RES2	0.53	0.51	0.52	0.48	0.55	0.68
AI2_RA	0.42	0.41	0.40	0.32	0.38	0.50
AI3	0.48	0.50	0.51	0.40	0.51	0.51

Correlation Matrix

	HB2_SOL2	HB4_RES2	AI2_RA	AI3
HB2_SOL2	1.00			
HB4_RES2	0.67	1.00		
AI2_RA	0.39	0.39	1.00	
AI3	0.41	0.37	0.58	1.00

! CFA CONFLIT

Parameter Specifications

LAMBDA-Y

	HCogniti	HEmotive	HBehavior	Almparti
HC2_CON1	0	0	0	0
HC3_B1	1	0	0	0
HC4_ECO1	2	0	0	0
HE2_EXP1	0	0	0	0
HE3_EMP3	0	3	0	0
HB1_OUV2	0	0	0	0
HB2_SOL2	0	0	4	0
HB4_RES2	0	0	5	0
AI2_RA	0	0	0	0
AI3	0	0	0	6

GAMMA

	Competen
HCogniti	7
HEmotive	8
HBehavior	9
Almparti	10

PSI

HCogniti	HEmotive	HBehavior	Almparti
11	12	13	14

THETA-EPS

HC2_CON1	HC3_B1	HC4_ECO1	HE2_EXP1	HE3_EMP3	HB1_OUV2
15	16	17	18	19	20

THETA-EPS

HB2_SOL2	HB4_RES2	AI2_RA	AI3
21	22	23	24

! CFA CONFLIT

Number of Iterations = 19

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

	HCogniti	HEmotive	HBehavior	Almparti
HC2_CON1	0.88	--	--	--
HC3_B1	0.77	--	--	--
	(0.07)			
	10.96			
HC4_ECO1	0.88	--	--	--
	(0.07)			
	13.26			
HE2_EXP1	--	0.71	--	--
HE3_EMP3	--	0.84	--	--
	(0.10)			
	8.18			
HB1_OUV2	--	--	0.83	--
HB2_SOL2	--	--	0.80	--
	(0.08)			
	10.38			
HB4_RES2	--	--	0.81	--
	(0.08)			
	10.57			
AI2_RA	--	--	--	0.71
AI3	--	--	--	0.82
	(0.12)			
	6.91			

GAMMA

Competen

HCogniti	0.89
(0.09)	
10.42	
HEmotive	0.90
(0.12)	
7.77	
HBehavior	0.89
(0.09)	
9.59	
Almparti	0.77
(0.12)	
6.49	

Covariance Matrix of ETA and KSI

	HCogniti	HEmotive	HBehavior	Almparti	Competen
HCogniti	1.00				
HEmotive	0.80	1.00			
HBehavior	0.79	0.79	1.00		
Almparti	0.69	0.69	0.68	1.00	
Competen	0.89	0.90	0.89	0.77	1.00

PHI

Competen

1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

HCogniti	HEmotive	HBehavior	Almparti
0.20	0.20	0.22	0.41
(0.07)	(0.09)	(0.07)	(0.12)
3.06	2.11	2.96	3.26

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

HCogniti	HEmotive	HBehavior	Almparti
0.80	0.80	0.78	0.59

THETA-EPS

HC2_CON1	HC3_B1	HC4_ECO1	HE2_EXP1	HE3_EMP3	HB1_OUV2
0.23	0.40	0.23	0.50	0.29	0.32
(0.04)	(0.06)	(0.04)	(0.07)	(0.07)	(0.05)
5.37	7.01	5.34	6.68	4.03	5.90

THETA-EPS

HB2_SOL2	HB4_RES2	AI2_RA	AI3
0.36	0.34	0.50	0.32
(0.06)	(0.06)	(0.08)	(0.09)
6.30	6.12	5.95	3.66

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

HC2_CON1	HC3_B1	HC4_ECO1	HE2_EXP1	HE3_EMP3	HB1_OUV2
0.77	0.60	0.77	0.50	0.71	0.68

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

HB2_SOL2	HB4_RES2	AI2_RA	AI3
0.64	0.66	0.50	0.68

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 31

Minimum Fit Function Chi-Square = 28.74 (P = 0.58)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 27.91 (P = 0.63)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 12.95)

Minimum Fit Function Value = 0.21

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.094)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.055)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.93

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.57

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.57 ; 0.67)

ECVI for Saturated Model = 0.80

ECVI for Independence Model = 12.59

Chi-Square for Independence Model with 45 Degrees of Freedom = 1717.12

Independence AIC = 1737.12

Model AIC = 75.91

Saturated AIC = 110.00

Independence CAIC = 1776.47

Model CAIC = 170.34

Saturated CAIC = 326.40

Normed Fit Index (NFI) = 0.98

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.68

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 0.98

Critical N (CN) = 251.61

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.031

Standardized RMR = 0.031

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.96

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.93

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.54

! CFA CONFLIT

Fitted Covariance Matrix

	HC2_CON1	HC3_B1	HC4_ECO1	HE2_EXP1	HE3_EMP3	
HB1_OUV2						
HC2_CON1	1.00					
HC3_B1	0.68	1.00				
HC4_ECO1	0.77	0.68	1.00			
HE2_EXP1	0.50	0.44	0.50	1.00		
HE3_EMP3	0.59	0.52	0.59	0.60	1.00	
HB1_OUV2	0.57	0.51	0.57	0.47	0.55	1.00
HB2_SOL2	0.56	0.49	0.56	0.45	0.54	0.66
HB4_RES2	0.56	0.50	0.56	0.46	0.55	0.67
AI2_RA	0.43	0.38	0.43	0.35	0.41	0.40
AI3	0.50	0.44	0.50	0.40	0.48	0.46

Fitted Covariance Matrix

	HB2_SOL2	HB4_RES2	AI2_RA	AI3
HB2_SOL2	1.00			
HB4_RES2	0.65	1.00		
AI2_RA	0.39	0.39	1.00	
AI3	0.45	0.46	0.58	1.00

Fitted Residuals

	HC2_CON1	HC3_B1	HC4_ECO1	HE2_EXP1	HE3_EMP3	HB1_OUV2
HC2_CON1	0.00					
HC3_B1	0.00	0.00				
HC4_ECO1	0.01	-0.02	0.00			
HE2_EXP1	-0.06	-0.03	0.02	0.00		
HE3_EMP3	-0.01	0.01	0.03	0.00	0.00	
HB1_OUV2	0.00	0.02	-0.01	0.04	-0.02	0.00
HB2_SOL2	0.04	0.05	0.02	0.03	-0.02	-0.03
HB4_RES2	-0.04	0.02	-0.05	0.02	0.00	0.01
AI2_RA	0.00	0.03	-0.03	-0.03	-0.04	0.10
AI3	-0.02	0.07	0.01	0.00	0.03	0.04

Fitted Residuals

	HB2_SOL2	HB4_RES2	AI2_RA	AI3
HB2_SOL2	0.00			
HB4_RES2	0.02	0.00		
AI2_RA	0.00	-0.01	0.00	
AI3	-0.05	-0.09	0.00	0.00

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.09
 Median Fitted Residual = 0.00
 Largest Fitted Residual = 0.10

Stemleaf Plot

```

- 8|7
- 6|4
- 4|86
- 2|97308720
- 0|85546220000000000000
 0|234912358
 2|244459137
 4|157
 6|5
 8|9
    
```

Standardized Residuals

	HC2_CON1	HC3_B1	HC4_ECO1	HE2_EXP1	HE3_EMP3	
HB1_OUV2						
HC2_CON1	--					
HC3_B1	0.25	--				
HC4_ECO1	1.24	-1.42	--			
HE2_EXP1	-2.00	-0.78	0.74	--		
HE3_EMP3	-0.60	0.38	1.02	--	--	
HB1_OUV2	-0.05	0.60	-0.48	0.99	-0.52	-
-						
HB2_SOL2	1.29	1.16	0.74	0.84	-0.57	-
1.74						
HB4_RES2	-1.26	0.38	-1.54	0.56		0.06
0.73						
AI2_RA	-0.06	0.66	-0.73	-0.61		-0.95
2.34						
AI3	-0.61	1.52	0.35	0.00		0.84
1.17						

Standardized Residuals

	HB2_SOL2	HB4_RES2	AI2_RA	AI3
HB2_SOL2	--			
HB4_RES2	1.01	--		
AI2_RA	0.06	-0.14	--	
AI3	-1.14	-2.23	--	--

Summary Statistics for Standardized Residuals

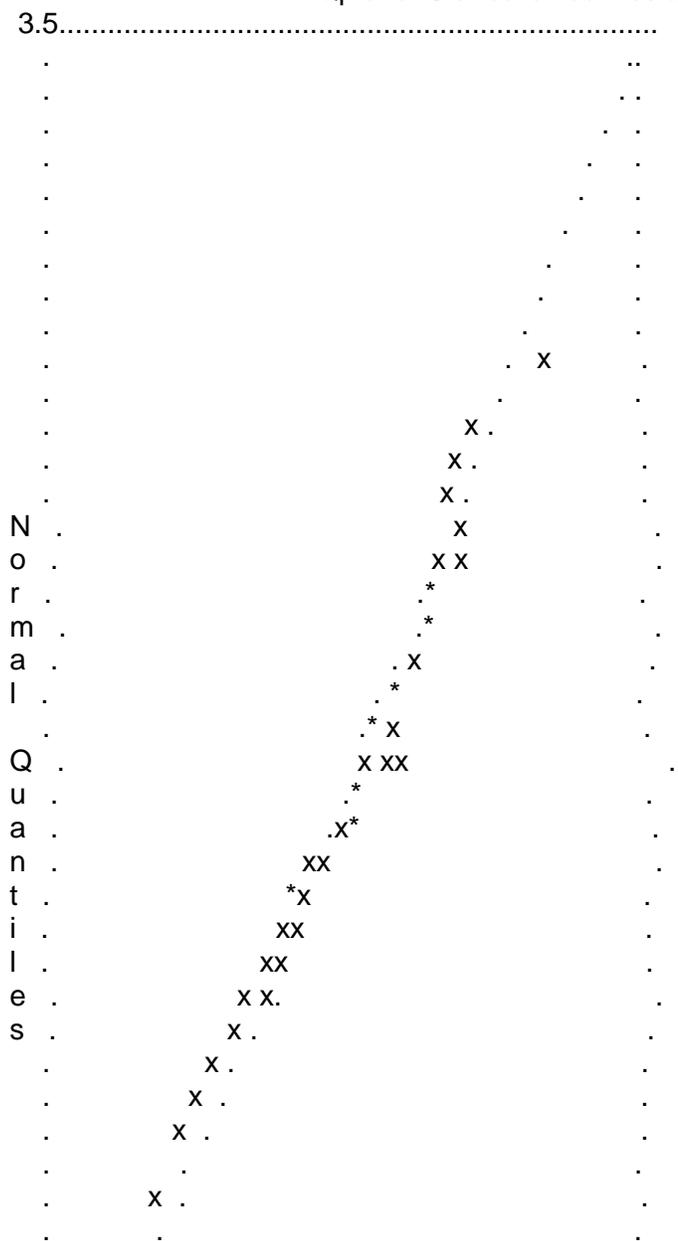
Smallest Standardized Residual = -2.23
 Median Standardized Residual = 0.00
 Largest Standardized Residual = 2.34

Stemleaf Plot

```

- 2|20
- 1|75
- 1|431
- 0|987666655
- 0|1110000000000000
 0|112444
 0|66777788
 1|0002223
 1|5
 2|3
    
```

! CFA CONFLIT
Qplot of Standardized Residuals





! CFA CONFLIT

Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for LAMBDA-Y

	HCogniti	HEmotive	HBehavio	Almparti
HC2_CON1	--	3.00	0.11	0.81
HC3_B1	--	0.17	1.34	2.44
HC4_ECO1	--	1.58	0.46	0.03
HE2_EXP1	1.31	--	2.01	0.10
HE3_EMP3	0.56	--	0.93	0.06
HB1_OUV2	0.01	0.11	--	6.09
HB2_SOL2	2.40	0.02	--	0.47
HB4_RES2	2.73	0.13	--	4.31
AI2_RA	0.14	1.88	2.84	--
AI3	0.31	1.29	2.73	--

Expected Change for LAMBDA-Y

	HCogniti	HEmotive	HBehavio	Almparti
HC2_CON1	--	-0.25	-0.04	-0.09
HC3_B1	--	0.06	0.15	0.17
HC4_ECO1	--	0.18	-0.09	-0.02
HE2_EXP1	-0.30	--	0.35	-0.05
HE3_EMP3	0.20	--	-0.24	0.04
HB1_OUV2	0.02	0.05	--	0.27
HB2_SOL2	0.22	0.02	--	-0.08
HB4_RES2	-0.23	-0.06	--	-0.23
AI2_RA	-0.09	-0.38	0.41	--
AI3	0.13	0.31	-0.39	--

Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	HCogniti	HEmotive	HBehavior	Almparti
HC2_CON1	--	-0.25	-0.04	-0.09
HC3_B1	--	0.06	0.15	0.17
HC4_ECO1	--	0.18	-0.09	-0.02
HE2_EXP1	-0.30	--	0.35	-0.05
HE3_EMP3	0.20	--	-0.24	0.04
HB1_OUV2	0.02	0.05	--	0.27
HB2_SOL2	0.22	0.02	--	-0.08
HB4_RES2	-0.23	-0.06	--	-0.23
AI2_RA	-0.09	-0.38	0.41	--
AI3	0.13	0.31	-0.39	--

No Non-Zero Modification Indices for GAMMA
 No Non-Zero Modification Indices for PHI
 Modification Indices for PSI

	HCogniti	HEmotive	HBehavior	Almparti
HCogniti	--			
HEmotive	0.07	--		
HBehavior	0.00	0.07	--	
Almparti	0.07	0.00	0.07	--

Expected Change for PSI

	HCogniti	HEmotive	HBehavior	Almparti
HCogniti	--			
HEmotive	-0.02	--		
HBehavior	0.00	0.02	--	
Almparti	0.02	0.00	-0.02	--

Standardized Expected Change for PSI

	HCogniti	HEmotive	HBehavior	Almparti
HCogniti	--			
HEmotive	-0.02	--		
HBehavior	0.00	0.02	--	
Almparti	0.02	0.00	-0.02	--

Modification Indices for THETA-EPS

	HC2_CON1	HC3_B1	HC4_ECO1	HE2_EXP1	HE3_EMP3	
HB1_OUV2						
HC2_CON1	--					
HC3_B1	0.06	--				
HC4_ECO1	1.53	2.01	--			
HE2_EXP1	2.63	0.67	1.67	--		
HE3_EMP3	0.03	0.02	0.41	--	--	
HB1_OUV2	0.00	0.00	0.29	0.36	0.63	--
HB2_SOL2	1.22	0.04	0.10	0.26	0.61	3.02
HB4_RES2	0.37	0.42	0.83	0.09	0.49	0.53
AI2_RA	0.30	0.02	0.99	0.13	1.23	2.78
AI3	0.90	1.41	0.27	0.00	1.32	1.05

Modification Indices for THETA-EPS

	HB2_SOL2	HB4_RES2	AI2_RA	AI3
HB2_SOL2	--			
HB4_RES2	1.02	--		
AI2_RA	0.03	0.06	--	
AI3	0.84	3.50	--	--

Expected Change for THETA-EPS

	HC2_CON1	HC3_B1	HC4_ECO1	HE2_EXP1	HE3_EMP3	
HB1_OUV2						
HC2_CON1	--					
HC3_B1	0.01	--				
HC4_ECO1	0.06	-0.06	--			
HE2_EXP1	-0.06	-0.04	0.05	--		
HE3_EMP3	-0.01	0.01	0.02	--	--	
HB1_OUV2	0.00	0.00	-0.02	0.03	-0.03	--
HB2_SOL2	0.04	0.01	0.01	0.02	-0.03	-0.09
HB4_RES2	-0.02	0.03	-0.03	0.01	0.03	0.04
AI2_RA	0.02	0.01	-0.04	-0.02	-0.05	0.07
AI3	-0.04	0.05	0.02	0.00	0.05	0.04

Expected Change for THETA-EPS

	HB2_SOL2	HB4_RES2	AI2_RA	AI3
HB2_SOL2	--			
HB4_RES2	0.05	--		
AI2_RA	-0.01	0.01	--	
AI3	-0.04	-0.08	--	--

Maximum Modification Index is 6.09 for Element (6, 4) of LAMBDA-Y

! CFA CONFLIT
Standardized Solution
LAMBDA-Y

	HCogniti	HEmotive	HBehavior	Almparti
HC2_CON1	0.88	--	--	--
HC3_B1	0.77	--	--	--
HC4_ECO1	0.88	--	--	--
HE2_EXP1	--	0.71	--	--
HE3_EMP3	--	0.84	--	--
HB1_OUV2	--	--	0.83	--
HB2_SOL2	--	--	0.80	--
HB4_RES2	--	--	0.81	--
AI2_RA	--	--	--	0.71
AI3	--	--	--	0.82

GAMMA

Competen	
HCogniti	0.89
HEmotive	0.90
HBehavior	0.89
Almparti	0.77

Correlation Matrix of ETA and KSI

	HCogniti	HEmotive	HBehavior	Almparti	Competen
HCogniti	1.00				
HEmotive	0.80	1.00			
HBehavior	0.79	0.79	1.00		
Almparti	0.69	0.69	0.68	1.00	
Competen	0.89	0.90	0.89	0.77	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

HCogniti	HEmotive	HBehavior	Almparti
-----	-----	-----	-----
0.20	0.20	0.22	0.41

Time used: 0.062 Seconds