

ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES  
AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

LE COMPORTEMENT DU SUBORDONNÉ CONFRONTÉ À DES  
CONFLITS AVEC SON SUPÉRIEUR

par Maryse Côté

FACULTÉ DES ÉTUDES SUPÉRIEURES

Grade décerné par le  
Conseil de l'Université de Montréal

à compter du 5 Mars 1991

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

Août 1991  
(c) Maryse Côté, 1991

m/1991  
no 22

École des Hautes Études Commerciales  
affiliée à l'Université de Montréal

Ce mémoire intitulé:

LE COMPORTEMENT DU SUBORDONNÉ CONFRONTÉ À DES  
CONFLITS AVEC SON SUPÉRIEUR

présenté par:

Maryse Côté

a été évalué par un jury composé  
des personnes suivantes:

Maurice Lemelin, président-rapporteur  
Alain Rondeau, directeur de recherche  
André Savoie, membre du jury

Mémoire accepté le 1er octobre 1991

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	i
INTRODUCTION .....	1
1. REVUE DE LA DOCUMENTATION .....	5
1.1 LES STYLES DE GESTION DES CONFLITS .....	5
1.2 DIFFÉRENTES PERSPECTIVES FACE AUX STYLES DE GESTION DES CONFLITS .....	13
1.2.1 La perspective normative .....	13
1.2.2 La perspective contingente .....	14
1.3 LES VARIABLES LIÉES À L'ADOPTION DES STYLES DE GESTION DES CONFLITS .....	16
1.3.1 Variables liées à la nature du conflit .....	22
1.3.2 Variables liées à la relation entre les parties .....	22
1.3.3 Variables liées au contexte organisationnel .....	34
1.4 CONCLUSION .....	34
2. MODÈLE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE .....	36
2.1 Hypothèses de recherche .....	39
3. MÉTHODE .....	46
3.1 CHOIX DE LA MÉTHODE .....	46
3.2 LA MESURE DES VARIABLES .....	48
3.2.1 Première section du questionnaire: les sources de pouvoir du supérieur .....	48
3.2.2 Deuxième section du questionnaire: les types et les sources de conflits .....	50
3.2.3 Troisième section du questionnaire: renseignements généraux...	54

3.3	PRÉ-TESTS .....	55
3.4	CHOIX DU TERRAIN ET DE L'ÉCHANTILLON .....	55
3.5	LA COLLECTE DES DONNÉES .....	57
4.	PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....	66
4.1	VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE 1 .....	62
4.2	VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE 2 .....	67
4.3	VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE 3 .....	71
4.4	VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE 4 .....	81
4.5	VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE 5 .....	86
4.6	VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE 6 .....	87
5.	INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS .....	97
5.1	HYPOTHÈSE 1 .....	97
5.2	HYPOTHÈSE 2 .....	100
5.3	HYPOTHÈSE 3 .....	101
5.4	HYPOTHÈSE 4 .....	107
5.5	HYPOTHÈSE 5 .....	111
5.6	HYPOTHÈSE 6 .....	112
5.7	LIMITES DE LA RECHERCHE .....	118
5.8	PERSPECTIVES FUTURES .....	120
	CONCLUSION .....	122
	RÉFÉRENCES .....	125
	ANNEXES	
	Annexe 1 - Questionnaire .....	132
	Annexe 2 - Questions reliées aux sources de pouvoir du supérieur .....	140

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

### FIGURES

FIGURE 1 - Typologie des styles de gestion des conflits de Thomas .....	8
FIGURE 2 - Modèle de recherche .....	38
FIGURE 3 - Analyse de correspondances et tests de $\chi^2$ : types de conflits versus fréquences des conflits .....	65
FIGURE 4 - Analyse de correspondances et tests de $\chi^2$ : sources de conflits versus fréquences des conflits .....	69
FIGURE 5 - Analyse de correspondances: identification des styles de gestion des conflits .....	75
FIGURE 6 - Analyse de correspondances: sources de conflits versus styles de gestion des conflits .....	78
FIGURE 7 - Analyse de correspondances: types de conflits versus styles de gestion des conflits .....	84

### TABLEAUX

TABLEAU 1 - Les styles de gestion des conflits: énoncés du questionnaire .....	54
TABLEAU 2 - Distribution des répondants par catégorie d'emploi .....	59
TABLEAU 3 - Distribution des répondants selon l'ancienneté au sein de l'entreprise .....	59
TABLEAU 4 - Distribution des répondants selon l'expérience dans leur domaine de travail .....	60
TABLEAU 5 - Distribution des répondants selon le niveau de scolarité .....	65
TABLEAU 6 - Distribution des répondants selon le sexe .....	61
TABLEAU 7 - Fréquences d'occurrence des types de conflits .....	63
TABLEAU 8 - Fréquences d'occurrence des sources de conflits .....	67
TABLEAU 9 - Styles de gestion des conflits selon les sources de conflits .....	73
TABLEAU 10 - Styles de gestion des conflits selon les types de conflits .....	82
TABLEAU 11 - Analyse factorielle du questionnaire de Rahim (1988) .....	90
TABLEAU 12 - Analyse de régression multiple: lien entre les sources de pouvoir et le style «évitement» .....	92
TABLEAU 13 - Analyse de régression multiple: lien entre les sources de pouvoir et le style «collaboration» .....	92
TABLEAU 14 - Analyse de régression multiple: lien entre les sources de pouvoir et le style «compromis» .....	93

## REMERCIEMENTS

Un projet de recherche d'une telle envergure ne peut être réalisé sans la contribution de plusieurs personnes. Je tiens donc sincèrement à remercier Monsieur Alain Rondeau, professeur agrégé à l'École des Hautes Études Commerciales, qui fut mon directeur de recherche et qui a fait preuve de patience durant les périodes difficiles. Sa compétence et sa disponibilité furent très importantes dans la réussite de ce projet.

Je tiens également à souligner la contribution de Monsieur Moktar Outas durant la phase de traitement et d'analyse des données. Le temps qu'il m'a accordé de même que ses nombreux conseils ont été très importants.

Je remercie également Monsieur Maurice Lemelin, professeur à l'École des Hautes Études Commerciales et Monsieur André Savoie, professeur à l'Université de Montréal, qui ont agi en tant que lecteurs.

De plus, je voudrais souligner ma gratitude à l'endroit des entreprises qui ont accepté de collaborer à l'enquête et qui ont par le fait même permis que ce projet de recherche puisse être mené à bien.

Finalement, je voudrais remercier tous ceux et celles qui, de près ou de loin, n'ont cessé de m'encourager tout au long de cette aventure en y mettant parfois même leur temps et leur énergie. Ma reconnaissance envers ces parents et amis va bien au-delà des mots.

## INTRODUCTION

« People have been social beings from the beginning and they have had problems in their social relationships from the beginning.»

Swensen, 1973.

Les conflits interpersonnels sont fréquents dans le milieu organisationnel et peuvent même être considérés comme étant une facette inhérente à l'organisation (Pfeffer, 1981). On les rencontre tant au sein des équipes de direction que dans les groupes de travail et la façon dont ils sont gérés peut avoir des implications tant pour la survie de l'organisation que pour celle des relations entre les individus (Walton, 1969).

Parmi les nombreux conflits interpersonnels pouvant faire partie de la vie organisationnelle, les conflits entre supérieurs et subordonnés ont depuis longtemps suscité l'attention tant des chercheurs que des gestionnaires, ces derniers consacrant environ 26% de leur temps à gérer des conflits de toutes sortes (Thomas et Schmidt, 1976).

Un intérêt particulier de la recherche concernant les conflits interpersonnels réside dans l'analyse des comportements adoptés par les individus lors de situations conflictuelles. À l'heure actuelle, les styles de gestion des conflits ont fait l'objet de beaucoup de recherches (Folger et Poole, 1984; Hocker et Wilmot, 1985; Putnam, 1988) et ont de plus

fréquemment été analysés dans le cadre de la relation supérieur-subordonné (Putnam, 1988; Putnam et Poole 1987; Rahim, 1986). Cependant, la plupart des études existantes se sont attardées aux styles de gestion des conflits du supérieur en délaissant les comportements du subordonné (Musser, 1982; Rahim, 1986a).

Conséquemment, si l'approche contingente adoptée par un nombre grandissant de chercheurs a permis d'identifier un certain nombre de facteurs pouvant être liés à l'adoption, par les gestionnaires, de styles particuliers de gestion des conflits (Folger et Poole, 1984; Hocker et Wilmot, 1985; Putnam et Wilson, 1982), les connaissances sont à ce jour embryonnaires en ce qui a trait aux variables pouvant influencer le comportement des subordonnés.

Les études concernant spécifiquement les styles de gestion des conflits des subordonnés étant encore rarissimes, les seuls résultats concluants demeurent peu élaborés. Ainsi, des études semblent démontrer que les subordonnés préféreraient les styles d'évitement, d'accomodation et de compromis lors de conflits avec leurs supérieurs (Putnam et Wilson, 1982; Renwick, 1975b, Rahim, 1986).

Quels sont les facteurs pouvant être liés aux comportements adoptés par les subordonnés? Le manque de connaissances concernant précisément cet aspect de la gestion des conflits a suscité notre intérêt pour la présente recherche. Il apparaît donc pertinent

d'étudier les comportements des individus en situation de conflit avec leurs supérieurs, de même que les facteurs qui les affectent.

Les résultats d'une telle approche contingente pourraient apporter une lumière nouvelle aux connaissances du domaine de recherche qu'est la gestion des conflits.

Ce mémoire poursuit donc un objectif principal: identifier les comportements adoptés par les subordonnés lors de situations conflictuelles avec leurs supérieurs et évaluer dans quelle mesure ils sont affectés par diverses contingences.

Les résultats de cette recherche viendront s'ajouter aux connaissances actuelles concernant la relation entre supérieurs et subordonnés. Il est à espérer qu'ils pourront également contribuer au développement d'une théorie générale des conflits interpersonnels en milieu organisationnel.

Le rapport qui suit, et qui fait état de l'ensemble de la recherche, sera subdivisé en cinq chapitres distincts. Ainsi, le premier chapitre s'attardera à recenser l'ensemble des divers écrits et recherches ayant abordé la problématique visée par l'étude. Le second chapitre, pour sa part, présentera le modèle théorique ainsi que les hypothèses ayant servi de base à la recherche.

La justification du choix de la méthode de recherche, la description de la démarche suivie, des instruments de recherche ainsi que des procédures d'échantillonnage feront l'objet du troisième chapitre.

En ce qui a trait aux résultats de la recherche, ils seront présentés à l'intérieur du quatrième chapitre pour être par la suite interprétés dans le cinquième.

Finalement, une synthèse de l'ensemble de notre recherche viendra clore le présent rapport.

## CHAPITRE I

### REVUE DE LA DOCUMENTATION

#### 1.1 LES STYLES DE GESTION DES CONFLITS

La documentation concernant les styles de gestion des conflits a considérablement évolué au cours des cinq à six dernières décennies et a, par le fait même, été caractérisée par une succession de conceptions fort différentes en ce qui a trait à la nature des comportements adoptés par les individus lors de situations conflictuelles.

Ainsi, la recherche sur les styles de gestion des conflits a d'abord été l'étude de «la compétition versus la collaboration». Les premiers théoriciens s'étant spécifiquement intéressés aux styles de gestion des conflits définissaient ces derniers comme des comportements résultant d'un simple choix entre ces deux options opposées (Cosier et Ruble, 1981; Frankel, 1987; Zinkin, 1988). Ce faisant, ils permettaient de réduire la complexité du phénomène conflictuel à un niveau plus facilement abordable. L'utilisation d'une telle typologie unidimensionnelle a, pendant de nombreuses années après la deuxième guerre mondiale, caractérisé la recherche sur les styles de gestion des conflits (Ruble et Thomas, 1975; Van de Vliert et Prein, 1989). Il a fallu attendre le début des années soixante pour que se raffinent les connaissances en rapport avec les styles de gestion des conflits. À cet égard, les travaux de Blake et Mouton (1964), tout comme les résultats

d'études sur le leadership menées à l'université d'Ohio ainsi qu'à l'université du Michigan, ont constitué un apport remarquable.

Les recherches sur le leadership avaient démontré que les continuum fréquemment utilisés pour décrire les styles de gestion faisaient en fait référence à deux dimensions du comportement humain. Blake et Mouton (1964), en s'inspirant de ces résultats ont, les premiers, présenté une classification plus sophistiquée des styles de gestion des conflits.

En définissant un continuum pour chacune de ces deux dimensions (intérêt pour la production - intérêt pour les relations interpersonnelles), Blake, Sheppard et Mouton (1964) élaboraient ainsi un modèle à deux dimensions permettant de positionner cinq styles purs de gestion des conflits, soit: la compétition, la collaboration, le compromis, l'évitement ainsi que l'accommodation. Ce faisant, les chercheurs reconnaissaient aux individus impliqués dans des situations de conflit un ensemble plus complexe de choix comportementaux.

Soucieux de rendre le modèle de Blake, Sheppard et Mouton (1964) plus représentatif du contexte conflictuel, Kenneth Thomas, en 1976, réinterprète les deux dimensions de la grille. Ainsi, ses travaux ont permis de démontrer que les individus impliqués dans des situations de conflits sont sensibles à deux dimensions: le niveau de coopération ainsi que le niveau d'affirmation de soi (Rondeau, 1990). Les efforts de Thomas (1976) l'amènent donc à redéfinir les deux dimensions du comportement des

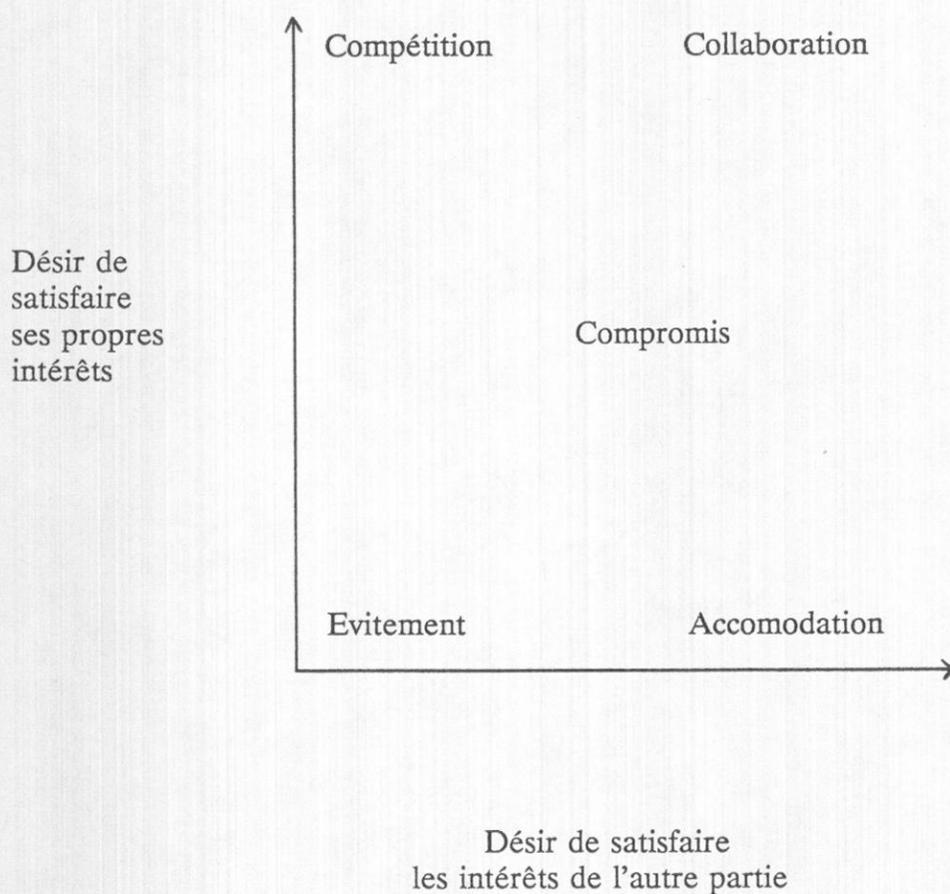
individus impliqués dans un conflit dyadique en termes plus précis. Ainsi, selon l'auteur, le niveau de coopération est associé au désir d'un individu de satisfaire l'intérêt de l'autre partie alors que le niveau d'affirmation de soi réfère au désir d'un individu de satisfaire ses propres intérêts.

Rahim (1986b) et Rahim et Bonoma (1979) ont également différencié les styles de gestion des conflits selon deux dimensions: «concern for self» et «concern for others». Tout comme dans la réinterprétation de Thomas (1976), la première dimension définit le niveau avec lequel un individu tend à satisfaire ses propres intérêts tandis que la deuxième fait référence au niveau avec lequel un individu tend à satisfaire les intérêts de l'autre partie.

En positionnant sur ces deux continuum les cinq styles de gestion des conflits préalablement identifiés par Blake, Sheppard et Mouton (1964), on se retrouve avec une typologie plus élaborée des styles de gestion des conflits (Figure 1).

FIGURE 1

## TYPOLOGIE DES STYLES DE GESTION DES CONFLITS DE THOMAS



Source: Thomas, Kenneth. «Conflict and conflict management», in M.D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology, 1976, p. 900.

Un individu qui opte pour le style «compétition» met beaucoup d'accent sur la satisfaction de ses propres intérêts en ignorant ceux de l'autre partie (Folger et Poole, 1984). Cette orientation, dénotant chez un individu le désir de vaincre l'opposant, a également été désignée dans la documentation par les vocables «domination» et «contrainte» (Vézina, 1985). Filley (1975) décrivait d'ailleurs les individus ayant recours au style «compétition» comme étant des batailleurs féroces. Finalement, selon Garnier (1983), un individu qui opte pour le style «compétition» utilise le pouvoir issu de sa position ou de son expertise pour en arriver à ses objectifs.

À l'opposé du style «compétition», on retrouve le style «accomodation» selon lequel la partie consent à mettre de côté ses propres intérêts de manière à satisfaire les intérêts de l'autre partie (Hocker et Wilmot, 1985). Selon Rahim et Bonoma (1979), l'accent est mis sur la minimisation des divergences de façon à faire ressortir les points communs aux deux parties.

Pour ce qui est du style «compromis», il constitue en quelque sorte une position intermédiaire puisqu'il caractérise le comportement des individus qui recherchent non pas une solution optimale mais plutôt une solution modérément satisfaisante pour chacune des parties. L'accent est ainsi mis sur la négociation des divergences et les concessions sont fréquentes avec ce genre de style (Folger et Poole, 1984).

Le style «collaboration», quant à lui, est typique des individus qui visent l'atteinte d'une solution pouvant rencontrer les intérêts des deux parties (Folger et Poole, 1984). Également désigné dans la documentation par les vocables «intégration», «confrontation» ou «résolution de problèmes» (Folger et Poole, 1984), le style «collaboration» privilégie la confrontation ouverte des opinions ainsi que l'échange d'information (Hocker et Wilmot, 1985; Rahim et Bonoma, 1979).

Quant au style «évitement», également qualifié de style de fuite, il caractérise le comportement des individus qui préfèrent se retirer physiquement ou psychologiquement d'une situation conflictuelle, dénotant ainsi un refus de faire face au conflit (Hocker et Wilmot, 1985). En optant pour cette orientation, la partie se montre indifférente face au dénouement du conflit et peut être décrite comme étant apathique, isolée ou évasive (Folger et Poole, 1984). Selon Imler (1980), la partie qui privilégie l'évitement tient à rester neutre en se tenant à l'écart ou en tentant constamment de remettre à plus tard le débat de la question en litige.

Des études de Thomas (1976) et Cosier et Ruble (1981) ont permis de vérifier empiriquement l'indépendance des cinq styles de gestion des conflits.

Cette typologie des styles de gestion des conflits a été et est encore largement utilisée dans les études s'intéressant aux comportements des individus lors de conflits (Putnam,

1988). De plus, de nombreux instruments de mesure des styles ont été développés à partir de cette classification (Hall, 1969; Lawrence et Lorsch, 1967; Thomas et Kilmann, 1974; Rahim, 1983; Rosenthal et Hautaluoma, 1988).

Si cette typologie semble être assez utilisée dans la recherche, des études récentes semblent toutefois suggérer que les différents styles de gestion des conflits pourraient être interprétés selon des dimensions autres que celles issues de la grille de Blake et Mouton (1964).

Ainsi, les études de Riggs (1983) ont fait ressortir deux dimensions supplémentaires pouvant intervenir dans une situation de conflit: l'activité, c'est-à-dire le degré d'implication dans le conflit et la flexibilité, définie par l'éventail des styles qu'un individu consent à adopter lors d'une situation conflictuelle.

En 1982, Putnam émettait l'hypothèse qu'il n'existerait non pas cinq styles de gestion des conflits mais plutôt trois. Ainsi, ses recherches ont tenté de démontrer que les styles de gestion des conflits pouvaient être regroupés en trois catégories: les styles de non-confrontation, les styles orientés vers la solution et finalement, les styles axés sur le contrôle.

Plus récemment, Van de Vliert et Prein (1989) réexaminaient les données issues de 32 études s'étant appuyées sur la typologie des cinq styles et apportaient des éléments

intéressants. Ainsi, en isolant les études dont les sujets décrivaient leurs propres styles de gestion des conflits des études où les sujets décrivaient les styles d'une autre partie, les auteurs ont émis l'hypothèse que les acteurs et les observateurs d'un conflit n'utilisaient pas la même classification pour décrire les comportements conflictuels.

Ainsi, il semblerait que les individus qui décrivaient leurs propres styles de gestion des conflits avaient tendance à se reconnaître un ensemble plus complexe de comportements en faisant notamment référence à la typologie des cinq styles.

Par contre, les sujets qui décrivaient le style de gestion des conflits d'une autre partie avaient tendance à se référer à la dichotomie «compétition - collaboration», utilisant ainsi un choix de comportements beaucoup plus restreint. Van de Vliert et Prein (1989) émettent donc l'hypothèse que les deux typologies sont valables mais dans des circonstances différentes.

On constate donc que même si la typologie des cinq styles est fréquemment utilisée dans la recherche en gestion des conflits, encore beaucoup d'efforts devront être consacrés au développement d'une théorie plus étoffée, comme le mentionne ici Knapp, Putnam et Davis (1988):

« Obviously, more theoretical development is needed to determine how many dimensions are used and which ones underlie the strategies and tactics that people actually use to accomplish specific goals in diverse organizational settings.» (p.419)

## **1.2 DIFFÉRENTES PERSPECTIVES FACE AUX STYLES DE GESTION DES CONFLITS**

Suite à l'élaboration de la typologie des cinq styles de gestion des conflits, les chercheurs se sont interrogés sur la nature des variables pouvant être à l'origine des différents comportements adoptés par les individus lors de situations conflictuelles. Ce questionnement a orienté les chercheurs vers différentes perspectives.

### **1.2.1 La Perspective normative**

Selon certains auteurs dont Blake et Mouton (1964) et Filley (1975), un style de gestion des conflits peut être défini comme étant «le comportement généralement adopté par un individu lors de situations conflictuelles». Perçus de cette façon, les styles de gestion des conflits peuvent être interprétés comme étant un aspect relativement stable de la personnalité d'un individu (Putnam et Poole, 1987).

Cette perspective a d'abord caractérisé les recherches effectuées durant les années soixante, période qualifiée «d'ère des relations humaines» (Putnam, 1988), et a donné lieu à des études se concentrant sur l'identification du meilleur style de gestion des conflits. À cet égard, le style «collaboration» fut, pendant plusieurs années, proclamé le style le plus efficace et le plus satisfaisant (Burke, 1970; Blake et Mouton, 1964).

Adhérant à cette perspective normative, des auteurs ont tenté d'établir un lien entre divers traits de personnalité et l'adoption de styles particuliers de gestion des conflits. Quoique nombreuses, les recherches qui se sont attardées aux attributs des parties n'expliquent qu'une faible proportion de la variance dans la prédiction du choix d'un style (Putnam et Poole, 1987).

Plus spécifiquement, des traits tels le machiavélisme, l'agressivité, l'introversion-extroversion, le besoin d'accomplissement et le besoin de contrôle ne semblent expliquer que 9% de la variance dans le choix d'un style (Waltman et Wilson, 1986 dans Putnam et Poole, 1987).

### 1.2.2 La perspective contingente

Constatant le peu de résultats engendrés par l'approche normative, certains chercheurs, dont Thomas (1976) ont émis l'hypothèse que le style de gestion des conflits

d'un individu pouvait être contingent à divers facteurs et qu'à cet effet, un style de gestion des conflits ne serait adéquat qu'en rapport avec une situation spécifique. Thomas (1977) rejette ainsi l'idée que le style «collaboration» est supérieur et ce, indépendamment de la situation considérée.

De plus en plus d'auteurs adoptent de nos jours cette perspective contingente et les propos de Knapp, Putnam et Davis (1988) le traduisent bien:

«Rather than treating an individual's preferred style as a conflict orientation, researchers need to conceptualize and develop methodologies for understanding person-situation interactions. Cross-situational research strongly suggests that conflict orientations should not be treated as stable dispositions in the form of «styles» or «attributes». Hence, future research must wrestle with how conflict orientations are shaped by situationally interactive views of goals, intentions, and social learnings». (p. 416)

C'est en grande partie sur les études ayant adopté cette perspective contingente que la présente recherche s'est appuyée pour tenter d'identifier les différentes variables pouvant influencer l'adoption, par le subordonné, d'un style particulier de gestion des conflits.

À cet égard, il fut intéressant de constater que les styles de gestion des conflits ont à maintes reprises été analysés dans le cadre de la relation supérieur-subordonné (Putnam et Poole, 1987; Rahim, 1986a). Cependant, comme le mentionne Musser (1982):

«All too much of the current literature on superior/subordinate conflict focuses solely on the manager's strategies. The subordinate is implicitly viewed as a passive party in the conflict who responds reciprocally or subserviently to whatever strategy the manager chooses. Common sense and reflection as subordinates ourselves tells us that this view is not typical of organization life». (p. 267)

L'examen de la documentation démontre qu'au fil des ans, la recherche s'est relativement peu intéressée aux comportements du subordonné confronté à une situation conflictuelle avec son supérieur. Conséquemment, recenser l'ensemble des facteurs pouvant intervenir dans le choix d'un style de gestion des conflits par le subordonné nécessite qu'on s'appuie, en partie du moins, sur les études ayant démontré des résultats concluants en ce qui concerne le comportement des gestionnaires lors de situations de conflits. Les sections qui suivent feront donc état en partie des études s'étant intéressées aux subordonnés et en partie de celles s'étant concentrées sur le comportement des gestionnaires:

### **1.3 LES VARIABLES LIÉES À L'ADOPTION DES STYLES DE GESTION DES CONFLITS**

Faisant récemment une revue exhaustive des recherches sur les styles de gestion des conflits, Putnam et Poole (1987) ont pu regrouper en trois catégories distinctes les variables pouvant être liées à l'adoption, par les individus, de styles particuliers de gestion des conflits. Ces auteurs distinguent ainsi les variables liées à la nature du conflit des variables liées à

la relation entre les parties (variables relationnelles) et de celles liées au contexte organisationnel.

### 1.3.1 Variables liées à la nature du conflit

Les recherches s'étant intéressées à la nature du conflit se sont d'une part attardées à identifier les divers types de conflits pouvant être caractéristiques de la relation supérieur-subordonné. D'autre part, des études ont également tenté d'établir un lien entre la nature du conflit et les comportements adoptés par les individus lors de situations conflictuelles. Chacun de ces aspects sera traité de façon distincte.

#### \* Les conflits entre supérieurs et subordonnés

Quelques études ont à ce jour tenté d'identifier les divers types de conflits susceptibles de caractériser la relation entre les supérieurs et leurs subordonnés. À cet égard, en 1965, Evan effectuait une recherche et établissait que les conflits les plus fréquemment rencontrés avaient trait aux aspects techniques et administratifs du travail. Par ailleurs, ses travaux démontraient que les conflits de personnalité ainsi que les conflits résultant d'une mauvaise communication interpersonnelle étaient peu représentatifs de la relation supérieur-subordonné.

Quelques années plus tard, Renwick (1975a), constatant la rareté des études ayant examiné la nature des conflits entre supérieurs et subordonnés, entreprend une recherche qui a permis de distinguer la nature du point en litige de la source du conflit. En ce qui a trait à la nature du point en litige, les résultats sont plus ou moins concluants. Ainsi, dans le cadre de la relation supérieur-subordonné, les conflits peuvent être liés à un nombre considérable d'aspects tels: l'environnement physique du travail (bruit, espace,..), les habitudes personnelles (habillement, usage de boisson ou de drogues..), le nombre d'heures consacrées au travail (retards, non respect des échéanciers, pauses trop longues), les promotions, le salaire, la supervision ou le contrôle, l'évaluation de la performance, les politiques et procédures organisationnelles, l'horaire des vacances.

Si les conflits concernant les politiques et procédures organisationnelles étaient perçus comme étant les plus fréquents, aucun autre point en litige ne semblait faire l'unanimité entre les supérieurs et les subordonnés ayant fait partie de l'échantillon.

En ce qui a trait à la source du conflit, les résultats sont plus intéressants. Ainsi, Renwick (1975a) distingue huit sources différentes de conflits entre un supérieur et ses subordonnés: les divergences dans les attitudes et les opinions, les différences de valeurs fondamentales, les divergences au niveau de la personnalité, les barrières à une communication efficace, les différences de connaissances ou l'ignorance de faits reliés au

conflit, la malice de l'une ou l'autre des parties, les divergences de points de vue par rapport à la situation ainsi que la compétition dont l'enjeu est une position ou le pouvoir.

Les sources de conflits les plus fréquemment citées et ce, tant par les supérieurs que par les subordonnés, concernaient les divergences de points de vue face à la situation ainsi que les différences de connaissances ou l'ignorance de faits liés au conflit. La source la moins fréquemment citée concernait la malice de l'une ou l'autre des parties.

Plus récemment, Bergmann et Volkema (1989) examinaient les caractéristiques des conflits entre les supérieurs et leurs subordonnés ainsi que celles des conflits entre collègues de travail. Les travaux de ces chercheurs semblent indiquer que les conflits entre supérieurs et subordonnés diffèrent des conflits entre collègues de travail.

Plus précisément, les conflits originant des objectifs de travail, d'intrants non acceptés, d'une description trop générale des tâches à accomplir, d'une évaluation injuste, d'une charge de travail trop élevée, d'un manque d'interaction entre le supérieur et ses employés, de l'application de règles ainsi que de l'absence de feedback étaient deux fois plus fréquents dans les conflits entre supérieurs et subordonnés que lors de conflits entre divers collègues de travail.

Les auteurs indiquent donc que les points en litige qui différencient les relations conflictuelles entre les supérieurs et leurs subordonnés de celles entre collègues de travail tendent à graviter autour de la subordination de l'une des parties à travers l'application de règles, l'évaluation de la performance, l'assignation au travail, etc. Ainsi, un manque de congruence perçue entre les attitudes, croyances, valeurs et les buts du superviseur et ceux du subordonné semble être à la racine du conflit entre les parties. Ces résultats semblent corroborer ceux de Renwick (1975a) qui déterminaient que le principal point en litige lors de conflits entre un supérieur et ses subordonnés avait trait à l'application de politiques et procédures organisationnelles.

\* Nature du conflit vs style de gestion des conflits

En ce qui a trait au lien entre la nature du conflit et l'adoption d'un style de gestion des conflits, des résultats intéressants ont été obtenus grâce à diverses recherches s'étant principalement concentrées sur quatre aspects du conflit: la source du conflit, la nature du point en litige, la fréquence ainsi que l'importance de la situation conflictuelle. Beaucoup de ces recherches se sont cependant attardées aux comportements des gestionnaires plutôt qu'à ceux des subordonnés.

Ainsi, lors de conflits causés par les luttes de pouvoir et par une incompatibilité au niveau des valeurs, les gestionnaires semblent avoir plus souvent recours au style

«compétition» alors qu'ils préfèrent les styles «compromis» ou «accomodation» lors de conflits résultant de la rareté des ressources ou d'une différence d'attitudes ou d'opinion (Phillips et Cheston, 1979; Renwick, 1975a).

Par ailleurs, le style «accomodation» semble être plus souvent utilisé lors de conflits originant de malentendus ou d'écarts dans la distribution des ressources (Phillips et Cheston, 1979; Renwick, 1975a).

Kabanoff (1989), considérant que les conflits organisationnels peuvent être regroupés en deux principales catégories, c'est-à-dire les conflits basés sur les ressources et les conflits à caractère «interpersonnel», indique que les conflits liés à la distribution des ressources sont plus souvent associés aux styles «compromis» et «collaboration». D'autre part, sa recherche démontre que lors de conflits originant d'une mauvaise communication ou d'une certaine méfiance entre les parties, les individus ont tendance à adopter des comportements non-coopératifs tels que la compétition ou l'évitement.

Greenhalgh (1987) mentionne par ailleurs que les questions à principes sont beaucoup plus difficiles à résoudre que les conflits dont les enjeux sont divisibles. Les parties qui croient défendre des principes sont susceptibles d'être plus intransigeantes et conséquemment auront tendance à opter pour des styles qui ne laissent aucune place au compromis.

Contrairement aux études s'étant attardées à la source du conflit, les études s'étant centrées sur la nature du point en litige n'ont pas fourni de résultats concluants. Ainsi, ni l'étude de London et Howat (1978) et ni celle de Renwick (1975a) n'ont pu établir de lien significatif entre le style de gestion des conflits et les conflits concernant l'utilisation de l'équipement, les activités professionnelles, les politiques organisationnelles, etc.

Finalement, il semblerait que la fréquence et la complexité des conflits peuvent modérer le lien entre la source du conflit et les styles de gestion des conflits. Plus spécifiquement, quand les conflits sont importants et quand une entente est probable, les individus ont plus souvent recours à la collaboration. Le style «compétition» semblerait plus souvent utilisé lorsque les conflits sont fréquents et importants et lorsque la possibilité d'une entente est peu élevée (Blake et Mouton, 1964; Howat et London, 1980). Pour ce qui est des conflits peu importants à l'intérieur desquels une entente est peu probable, les individus ont tendance à faire de l'évitement.

### **1.3.2 Variables liées à la relation entre les parties**

Selon Putnam et Poole (1987), les variables relationnelles sont celles qui ont jusqu'à maintenant généré les résultats les plus significatifs en ce qui a trait à leur influence sur l'adoption de styles de gestion des conflits. Abondant dans le même sens, Van de Vliert (1984) mentionne:

«In my opinion, the relationship characteristics could well turn out to be more important than the other antecedent conditions, since they are not restricted (a) to one of the conflict parties, as are individual characteristics; (b) or to a characteristic both have in common, as in the case of organizational characteristics; (c) or to groups, as are group characteristics.» (p.528)

Ainsi, le lien qui unit les parties impliquées dans une situation conflictuelle semble influencer les comportements qu'ils adoptent. Les recherches ayant examiné l'influence des variables liées à la relation entre les parties sur l'adoption de styles particuliers de gestion des conflits se sont principalement intéressées aux variables suivantes: la position hiérarchique, la congruence entre les parties ainsi que les sources de pouvoir des parties.

Il semblerait ainsi que la fréquence d'occurrence des conflits, leur acceptation de même que les styles de gestion des conflits varient d'un niveau hiérarchique à l'autre (Thomas et Schmidt, 1976). À cet égard, Evan (1965) mentionne que plus on s'élève dans la hiérarchie, plus la probabilité que des conflits fassent surface est élevée. Par ailleurs, les gestionnaires occupant des postes élevés dans la hiérarchie auraient tendance à percevoir les conflits organisationnels de façon plus positive que les gestionnaires de plus bas niveaux. Ces différences au niveau de la fréquence et de l'attitude face aux conflits semblent donc suggérer que la position hiérarchique influence le style de gestion des conflits des individus.

Quoique Burke (1970) et London et Howat (1978) aient rapporté que la collaboration s'avérait être le style préféré de tous les membres organisationnels, plusieurs

études révèlent cependant des différences au niveau des styles de gestion des conflits utilisés d'un niveau hiérarchique à l'autre. Ainsi, des études ont démontré que les supérieurs avaient tendance à utiliser la compétition comme mode caractéristique de gestion des conflits (Phillips et Cheston, 1979; Howat et London 1980; Putnam et Wilson, 1982; Morley et Shockley-Zalabak, 1986).

Les rares études s'étant intéressées aux comportements des subordonnés confrontés à des situations conflictuelles avec leurs supérieurs semblent indiquer que contrairement aux supérieurs, les subordonnés auraient tendance à utiliser plus fréquemment les styles d'évitement (London et Howat, 1978), d'accommodation (Putnam et Wilson, 1982) et de compromis (Renwick, 1975b). Une différence de statut semble donc influencer le comportement des individus.

À cet égard, Rahim (1986a) souligne:

«Organizations plant the seeds of conflict by allowing different statuses to different people. In superior-subordinate communication, subordinates frequently say what is acceptable rather than what they know is true. This is especially true when superiors are authoritarian and regard their subordinates as inferiors. Therefore, it is natural to assume that an individual would probably make more of an effort to use obliging style with a superior than with a subordinate or peer» (p. 71)

Tentant de vérifier cette hypothèse, Rahim (1986b) effectue une recherche auprès de gestionnaires et ses résultats indiquent que ces derniers utilisent l'accommodation avec leurs supérieurs, la compétition avec leurs subordonnés et finalement, le compromis avec leurs collègues.

En 1982, Putnam obtenait des résultats assez similaires puisque ses travaux ont démontré que les gestionnaires préféraient utiliser la compétition avec leurs subordonnés, la collaboration et l'accommodation avec leurs supérieurs ainsi que l'évitement et l'accommodation avec leurs collègues de travail.

Considérant que ces résultats ne sont pas représentatifs de la réalité organisationnelle et qu'encore trop peu d'études ont examiné les styles de gestion des conflits des subordonnés, Musser (1982) émet l'hypothèse que les subordonnés ne sont pas aussi passifs que le laissent croire certains résultats d'études et que de plus, leurs comportements seraient influencés par un certain nombre de contingences.

Espérant en arriver à mieux comprendre les conflits entre supérieurs et subordonnés à partir de la perspective du subordonné, Musser (1982) élabore un modèle décisionnel qui reflète le processus de choix d'un style de gestion des conflits par le subordonné confronté à des conflits dont les enjeux sont très élevés (ex: conflits concernant les promotions, le salaire et l'évaluation de la performance).

À cet égard, l'auteur considère que trois facteurs viendront influencer l'adoption, par le subordonné, d'un style de gestion des conflits: son désir de demeurer au sein de l'organisation, la congruence perçue entre ses attitudes et croyances et celles du supérieur ainsi que le sentiment d'être protégé contre des actions arbitraires venant du supérieur.

La première hypothèse du modèle prévoit qu'un subordonné animé d'un haut désir de demeurer au sein de l'organisation aura tendance à opter pour des styles à risque peu élevé. Selon Thomas et Kilmann (1975), les styles à risques peu élevés sont ceux qu'on définit comme étant socialement désirables et conséquemment moins susceptibles d'entraîner des actions sévères de la part du supérieur (ex: la collaboration).

La seconde hypothèse du modèle propose que lorsque le subordonné perçoit un haut degré de congruence entre ses attitudes et croyances et celles de son supérieur, il sera plus enclin à choisir des styles centrés sur la satisfaction de ses propres intérêts comme la compétition ou la collaboration.

Finalement, la dernière hypothèse du modèle concerne la protection contre les actions arbitraires pouvant prendre la forme de gestes disciplinaires, de congédiement ou d'entrave à une promotion éventuelle. Selon Musser (1982), le sentiment d'être protégé contre les actions arbitraires du supérieur est directement lié au niveau de pouvoir que le subordonné croit posséder dans l'organisation. Selon le modèle, le subordonné qui se croit

protégé contre les actions arbitraires de son supérieur aura tendance à opter pour des styles à caractère plus compétitif tandis que dans le cas inverse, il aura tendance à opter pour des styles à caractère plus coopératif.

À notre connaissance, aucune étude n'a à ce jour tenté de vérifier empiriquement la validité du modèle de Musser (1982). Cependant, des études se sont toutefois intéressées à deux des variables présentes dans le modèle de Musser (1982).

Ainsi, des recherches se sont d'une part attardées à l'influence de la congruence entre les perceptions du supérieur et celles du subordonné et d'autre part, quelques rares études ont à ce jour examiné le concept de pouvoir en relation avec les styles de gestion des conflits.

D'après ces recherches, la réciprocité au niveau des comportements semble être une variable liée au choix d'un style de gestion des conflits. À cet égard, des recherches ont démontré que le choix d'un style reposait en grande partie sur le style de l'autre partie. Plus spécifiquement, les individus confrontés à une situation conflictuelle ont tendance à imiter le style de l'autre partie, particulièrement en ce qui concerne les styles de compétition, de collaboration et de compromis. Cependant, l'évitement avait tendance à faire suite à la compétition (Cosier et Ruble, 1981; Ruble et Cosier, 1982).

Pour ce qui est du pouvoir, force nous est d'admettre que peu d'efforts ont été jusqu'à maintenant consacrés à la recherche de liens entre ce concept et les conflits organisationnels et ce, même si de nombreuses recherches ont étudié ces deux concepts de façon séparée (Lusch, 1976).

Cependant, de plus en plus d'auteurs dont Bacharach et Lawler (1981), considèrent que les tactiques des parties confrontées à des situations de conflit sont fortement liées à leur pouvoir ou à leur perception de pouvoir (Greenhalgh, 1987).

Abondant dans le même sens, Raven et Kruglanski (1970), après avoir examiné plusieurs études s'étant intéressées au lien entre le pouvoir social et le conflit social, en viennent à cette conclusion:

«The power analysis provides a richer basis for the analysis of dyadic conflict»  
(p.105)

L'examen de la documentation s'étant intéressée au lien entre le pouvoir et les styles de gestion des conflits indique que les recherches se sont presque exclusivement attardées à démontrer l'influence des différentes sources de pouvoir auxquelles un individu peut avoir recours sur l'adoption de styles particuliers de gestion des conflits.

À cet égard, la typologie des sources de pouvoir élaborée par French et Raven (1959) semble être la plus utilisée dans ces recherches (Conrad, 1983). Selon ces auteurs, il existerait cinq sources de pouvoir: le pouvoir coercitif, le pouvoir de récompense, le pouvoir d'expert, le pouvoir légitime ainsi que le pouvoir de référence.

Le pouvoir coercitif repose sur l'application ou la menace d'application de sanctions. Le pouvoir de récompense, pour sa part, est lié à l'octroi de récompenses ou à la promesse de récompenser. Pour ce qui est du pouvoir d'expertise, il est lié à l'influence qu'une personne détient en raison de sa compétence et de ses connaissances. Le pouvoir légitime est celui qui découle automatiquement de la position d'autorité que détient un individu.

Finalement, le pouvoir de référence est lié aux caractéristiques personnelles qui attirent les autres et les portent à s'identifier à un individu (French et Raven, 1959).

En 1974, Jamieson et Thomas examinaient la relation enseignant-étudiant et plus spécifiquement l'influence de la perception qu'ont les étudiants des sources de pouvoir de leurs enseignants sur leurs propres styles de gestion des conflits.

Les résultats de l'étude indiquent que les étudiants avaient tendance à utiliser plus fréquemment le style «compétition» et moins fréquemment le style «accommodation» lorsque les enseignants avaient recours à leur pouvoir coercitif. Ainsi, le pouvoir de coercition était

positivement lié à la compétition. Par ailleurs, le pouvoir de référence de l'enseignant amenait les étudiants à utiliser l'accommodation et la collaboration.

Les études ayant utilisé la relation supérieur-subordonné pour analyser l'influence du pouvoir sur les styles de gestion des conflits ont pour leur part tenté d'établir un lien entre les sources de pouvoir du supérieur et le comportement de ce dernier. À notre connaissance, aucune étude n'a à ce jour examiné la relation entre les sources de pouvoir du supérieur et le comportement du subordonné confronté à des situations de conflit avec son supérieur.

Ainsi, Conrad (1983), considérant que trop peu d'études avaient tenté d'identifier les facteurs liés aux comportements des parties lors de conflits entre supérieurs et subordonnés, effectue une recherche dans le but d'examiner le lien entre les sources de pouvoir du supérieur (perçues par le supérieur lui-même), les sources de pouvoir du subordonné (perçues par le supérieur) et le style de gestion des conflits du supérieur. Les seuls résultats concluants concernent le lien entre le pouvoir d'expertise du superviseur et le style «compétition». À cet égard, il semblerait que moins le supérieur perçoit qu'il possède un pouvoir d'expertise, plus il aura recours à la compétition pour gérer les conflits avec ses subordonnés.

Tout comme dans l'étude de Conrad (1983), Rahim et Buntzman (1989) tentent, lors d'une de leurs recherches, d'établir une relation entre les sources de pouvoir du supérieur (perçues par le subordonné) et le style de gestion des conflits du supérieur. Leurs résultats indiquent que le pouvoir légitime était positivement lié à la compétition; que le pouvoir d'expertise était positivement lié à la collaboration et à la compétition mais négativement relié à l'évitement. Finalement, le pouvoir de référence était positivement lié à la collaboration, à l'accommodation et au compromis tout en étant négativement lié à la compétition.

Finalement, Kabanoff (1989) effectuait récemment une recherche sur les conflits interpersonnels en milieu organisationnel dont l'une des hypothèses était que les sources de pouvoir des parties impliquées dans une situation conflictuelle influençaient leurs comportements. Les résultats de sa recherche, même s'ils ne sont pas spécifiquement relatifs à la relation supérieur-subordonné, sont toutefois fort intéressants. Selon Kabanoff (1989), le comportement des individus lors de situations conflictuelles est influencé par la forme de pouvoir social qu'ils possèdent. Les résultats les plus intéressants concernent le pouvoir d'expert qui semblerait associé à trois styles différents: l'évitement, le compromis et la collaboration.

À cet égard, les individus en conflit avec un expert auraient tendance à éviter la compétition pour favoriser le compromis. Pour ce qui est des experts eux-mêmes, ils ont

tendance à avoir recours à la collaboration. Ce dernier résultat va toutefois à l'encontre des résultats obtenus par Conrad (1983) qui stipulaient que le pouvoir d'expertise était lié à la compétition.

Finalement, il semble également que le pouvoir informel, que l'auteur identifie au pouvoir de référence défini par French et Raven (1959), tend à être associé à la compétition. Ces résultats vont cependant à l'encontre des résultats obtenus par Conrad (1983) et Rahim et Buntzman (1989).

### **1.3.3 Variables liées au contexte organisationnel**

En comparaison avec les autres catégories de variables pouvant influencer le comportement des individus lors de situations conflictuelles, les variables liées au contexte organisationnel sont celles qui démontrent le moins de valeur prédictive dans le choix d'un style de gestion des conflits (Putnam et Poole, 1987).

Ainsi, selon London et Howat (1978), un haut niveau de dévouement à l'organisation est positivement relié à l'utilisation de la collaboration lors de conflits interpersonnels, à condition que le dévouement à la profession ou à la communauté soit peu élevé.

De plus, l'historique d'une entreprise par rapport à la gestion des conflits peut également avoir un impact sur le comportement des membres de l'organisation. Plus précisément, les membres d'une organisation à l'intérieur de laquelle la collaboration est favorisée depuis longtemps ont tendance à poser plus de questions ainsi qu'à identifier les intérêts de l'autre partie et ce, plus fréquemment qu'au sein des entreprises caractérisées par une tradition liée à la compétition ou à l'évitement (Tjosvold, 1982,1983).

Ces études suggèrent donc que le fait de poser des questions, d'identifier les intérêts des parties et de prendre le temps de discuter des points en litige permet de développer un style «organisationnel» plutôt qu'un style «individuel» de gestion des conflits.

Finalement, des études ont démontré que d'autres variables de contexte telles le climat organisationnel, le style de leadership, l'ouverture des canaux de communication ainsi que l'existence de mécanismes de résolution de problèmes ne semblent pas intervenir dans l'adoption, par les individus, de styles particuliers de gestion des conflits (Putnam et Poole, 1987).

#### 1.4 CONCLUSION

On constate donc qu'un nombre considérable de variables ont été, de par la recherche en gestion des conflits, associées à l'adoption de styles particuliers de gestion des

conflits. Cependant, on constate également que ces variables sont rarement intégrées dans un cadre théorique solide. Des concepts variés sont utilisés sans toutefois reposer sur des bases théoriques bien établies.

À cet égard, Knapp, Putnam et Davis (1988) mentionnent:

«The conflict style literature seems to reflect an almost random sampling of a wide array of concepts, including hierarchical position, organizational commitment, leadership styles, and communication channels.» (p. 415)

«Little progress has been made in unifying conflict style research with the organizational contingencies theories that surfaced in the late 1960's or with the political models of individual and sub-unit negotiation purported by Cyert & March (1963), Pfeffer (1981), and Bacharach & Lawler (1980).»(p. 415)

Par ailleurs, force est d'admettre que si la gestion des conflits organisationnels a été et continue d'être un aspect important de la recherche en comportement organisationnel, peu d'études se sont à ce jour attardées à la problématique qui nous intéresse dans le cadre de ce mémoire, en l'occurrence les styles de gestion des conflits des subordonnés.

Comme le mentionne Musser (1982):

«The issue of conflict management in organizations continues to be an important and relevant topic in organizational behavior. Much of this interest, however, has centered around the operational benefits of effective

conflict management for the organizations. This instrumental approach has frequently resulted in conflict management being valued primarily as a tool for managers to use in dealing with peers or subordinates. If we seek to use conflict management as a vehicle for the study and understanding of organizations, however, such management biases must be treated with caution.» (p. 251)

Finalement, l'examen de la documentation concernant les styles de gestion des conflits indique que plus de connaissances sont nécessaires afin de déterminer jusqu'à quel point les styles de gestion des conflits sont reliés aux prédispositions des parties ainsi qu'aux facteurs de situation.

## CHAPITRE II

### MODÈLE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

La revue de la documentation concernant les styles de gestion des conflits et les facteurs pouvant influencer l'adoption de tels styles par les subordonnés permet d'élaborer un modèle de recherche et d'émettre un certain nombre d'hypothèses. Le présent chapitre servira donc à exposer le modèle privilégié pour mener cette étude, de même que les hypothèses de recherche proposées.

L'objectif général du modèle étant d'identifier les comportements adoptés par les subordonnés en situations de conflit avec leurs supérieurs et d'évaluer dans quelle mesure ils sont affectés par divers facteurs, l'approche privilégiée pour l'étude des styles de gestion des conflits est donc l'approche contingente.

Le modèle présenté ici s'appuie sur les résultats de recherches s'étant intéressées aux variables reliées à la nature du conflit ainsi qu'aux variables reliées à la relation entre les parties (chapitre I). Il a été délibérément choisi d'exclure du modèle les variables reliées à la personnalité des individus et celles reliées au contexte organisationnel puisque les recherches effectuées jusqu'à maintenant indiquent que ces deux types de variables n'expliquent qu'une faible partie de la variance dans le choix d'un style de gestion des conflits. Putnam et Poole (1987) mentionnent d'ailleurs que les études s'étant centrées sur

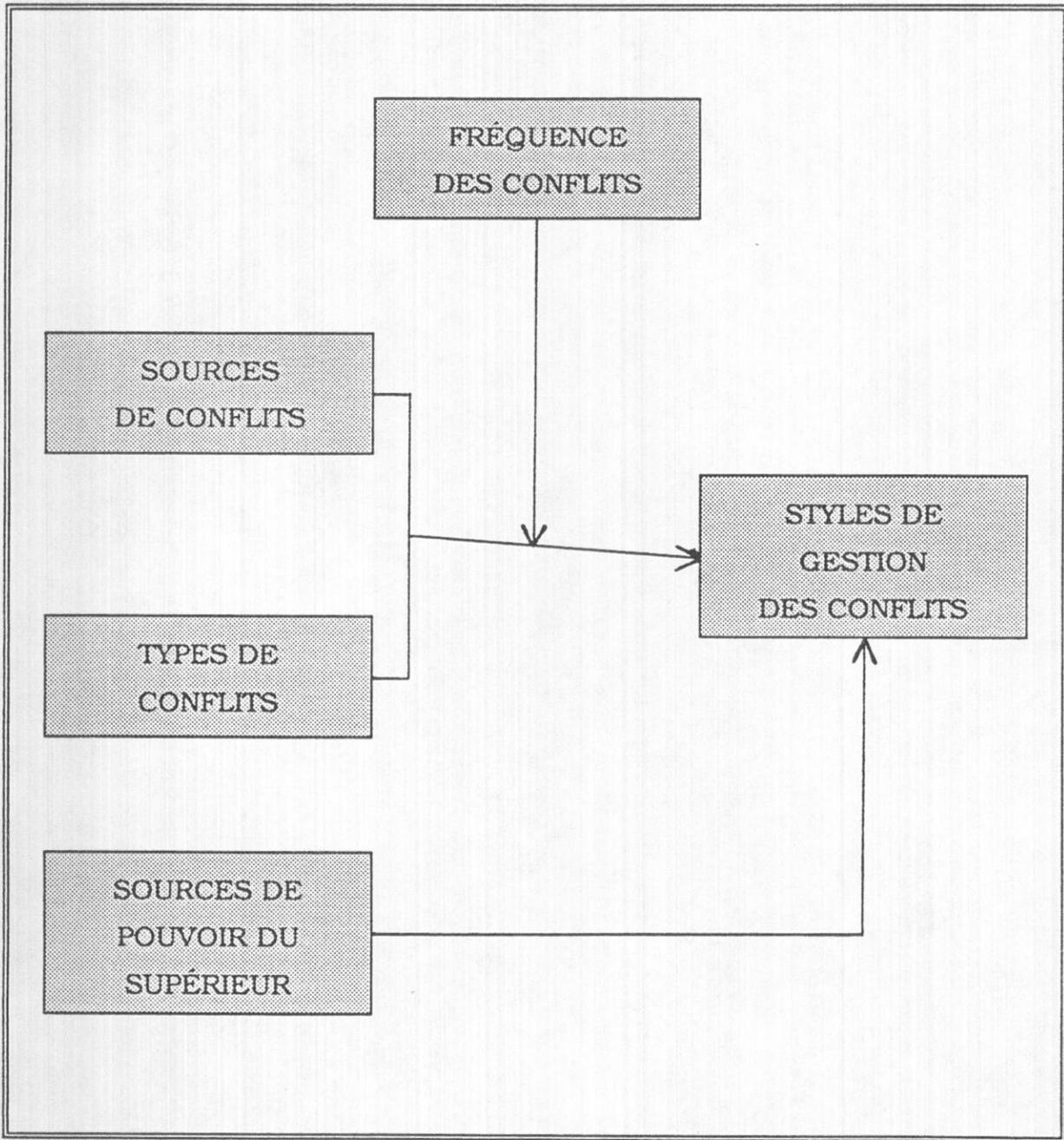
les attributs des parties démontrent que les variables de personnalité n'expliquent que 9% de la variance dans le choix d'un style de gestion des conflits.

Il faut également mentionner le fait que le modèle de recherche s'intéresse aux styles de gestion des conflits du subordonné en abordant strictement la perspective du subordonné. Ce sont donc les perceptions des subordonnés qui serviront à vérifier les hypothèses de recherche, les perceptions du supérieur n'étant pas incluses dans le modèle.

La figure 2 illustre le modèle de recherche élaboré. Selon ce modèle, les comportements des subordonnés confrontés à des situations conflictuelles avec leurs supérieurs (leurs styles de gestion des conflits) seraient influencés par quatre variables principales. Les études de Renwick (1975a; 1975b) ayant produit des résultats concluants, il a été décidé d'inclure les variables «sources du conflit» et «types de conflits» comme premières variables indépendantes. De plus, comme l'étude de Howat et London (1979) indique que la fréquence d'occurrence des conflits modère le lien entre la source du conflit et les styles de gestion des conflits, la fréquence d'occurrence des conflits a été incluse comme variable modératrice.

Finalement, comme de plus en plus d'auteurs considèrent que l'analyse du pouvoir est essentielle à l'étude des styles de gestion des conflits, une variable du modèle concerne le pouvoir des parties. Ainsi, les sources du pouvoir du supérieur constituent la troisième

MODÈLE DE RECHERCHE



variable indépendante du modèle. L'inclusion de cette variable a été inspirée par les travaux de Rahim (1989), qui a développé un instrument de mesure du pouvoir des gestionnaires, ainsi que par ceux de Jamieson et Thomas (1974) et de Kabanoff (1989) qui, d'après leurs recherches, ont associé les cinq sources de pouvoir identifiées par French et Raven à divers comportements des individus confrontés à des situations conflictuelles.

Dans la section qui suit, les hypothèses de recherche sous-jacentes au modèle seront présentées.

## 2.1 HYPOTHESES DU MODÈLE THÉORIQUE

**HYPOTHÈSE 1:** Les types de conflits les plus fréquents dans la relation supérieur-subordonné sont liés aux politiques organisationnelles plutôt qu'à tout autre type de conflits.

Cette première hypothèse vient des recherches d'Evan (1965) et de Bergman et Volkema (1989) dont les recherches ont permis de constater que les conflits entre supérieur et subordonné étaient le plus souvent liés aux aspects administratifs du travail, c'est-à-dire aux politiques et procédures organisationnelles, plutôt qu'à d'autres aspects tels que l'environnement physique de travail, les promotions éventuelles, les heures de travail, etc.

**HYPOTHÈSE 2:** Les sources de conflits les plus fréquentes dans la relation supérieur-subordonné sont liées aux divergences d'opinions ainsi qu'aux différences de connaissances des parties face à la situation de conflit plutôt qu'à toute autre source.

Cette hypothèse vient des travaux de Renwick (1975a) qui ont permis de conclure que les sources de conflits les plus fréquentes dans la relation supérieur-subordonné avaient trait aux divergences d'opinions ainsi qu'aux différences de connaissances ou à l'ignorance de faits reliés au conflit par l'une ou l'autre des parties plutôt qu'à d'autres sources telles

que les différences de valeurs fondamentales ou de personnalité, la malice de l'une ou l'autre des parties, la compétition entre supérieur et subordonné, etc.

<p><b>HYPOTHÈSE 3:</b> La source du conflit influence le style de gestion des conflits du subordonné.</p>
---

#### Sous-hypothèse 3.1

*«Lors de conflits concernant une différence d'attitudes ou d'opinions, les subordonnés ont tendance à utiliser plus fréquemment les styles «compromis» et «accomodation» plutôt que les autres styles.»*

#### Sous-hypothèse 3.2

*«Lors de conflits causés par une incompatibilité au niveau des valeurs, les subordonnés ont tendance à utiliser plus fréquemment le style «compétition» plutôt que tout autre style de gestion des conflits.»*

#### Sous-hypothèse 3.3

*«Lors de conflits originant d'une mauvaise communication entre le supérieur et son subordonné, le subordonné a tendance à utiliser plus fréquemment les styles «compétition» et «évitement» plutôt que les autres styles de gestion des conflits.»*

Ces trois sous-hypothèses découlent des travaux de Renwick (1975a) et de Kabanoff (1989) qui ont tous les deux examiné l'influence de la source du conflit sur l'adoption de styles particuliers de gestion des conflits.

Les travaux de Renwick (1975a) ont permis de démontrer que lors de conflits dont la source est liée à une incompatibilité au niveau des valeurs, les gestionnaires (et non les subordonnés) semblent avoir plus souvent recours à la compétition alors que face à des conflits résultant d'une différence d'attitudes ou d'opinions, ils préfèrent le compromis ou l'accommodation aux autres styles.

Par ailleurs, ce sont les travaux de Kabanoff (1989) qui ont permis de démontrer que les conflits à caractère interpersonnel, comme les conflits reliés à une mauvaise communication entre les individus, amenaient ces derniers à opter pour des comportements non coopératifs tels la compétition et l'évitement. Cependant, ces résultats ne précisaient pas si l'échantillon était composé de gestionnaires ou de subordonnés.

**HYPOTHÈSE 4:** Le type de conflit (la nature du point en litige) influence le style de gestion des conflits du subordonné.

Sous-hypothèse 4.1:

*«Lors de conflits concernant les ressources, les subordonnés ont tendance à utiliser plus fréquemment le compromis, l'accomodation et la collaboration plutôt que tout autre style.»*

Cette hypothèse vient des travaux de Kabanoff (1989), de Phillips et Cheston (1979) et de Renwick (1975a). Ainsi, d'après ces chercheurs, l'accomodation, le compromis et la collaboration seraient plus souvent associés aux conflits à caractère moins «interpersonnel» tels les conflits liés aux ressources mises à la disposition du subordonné pour effectuer son travail.

**HYPOTHÈSE 5:** La fréquence d'occurence des conflits modère le lien entre la source ou le type de conflits et les styles de gestion des conflits.

Cette hypothèse vient des travaux de Blake et Mouton (1964) et de Howat et London (1980) dont les recherches ont démontré que la fréquence des conflits pouvait modérer le lien entre la source des conflits et les styles de gestion des conflits. Il semblerait ainsi que le style «compétition» est plus souvent utilisé lorsque les conflits sont fréquents.

**HYPOTHÈSE 6:** Les sources de pouvoir du supérieur, telles que perçues par le subordonné, influencent le style de gestion des conflits du subordonné.

Sous-hypothèse 6.1:

*«Plus le subordonné percevra que son supérieur a un pouvoir d'expertise, plus il aura tendance à utiliser le style «compromis» plutôt que tout autre style de gestion des conflits.»*

Sous-hypothèse 6.2:

*«Plus le subordonné percevra que son supérieur a un pouvoir d'expertise, moins le subordonné aura tendance à utiliser le style «compétition.»*

Ces deux sous-hypothèses découlent des travaux de Kabanoff (1989) qui ont permis d'établir que lors de conflits avec un expert, les individus avaient plus souvent recours au compromis et moins souvent recours à la compétition.

Sous-hypothèse 6.3:

*«Plus le subordonné percevra que son supérieur a un pouvoir coercitif, plus il aura tendance à utiliser la compétition et moins il aura tendance à utiliser l'accomodation.»*

Sous-hypothèse 6.4:

*«Plus le subordonné percevra que son supérieur a un pouvoir de référence, plus il aura tendance à utiliser l'accomodation et la collaboration.»*

Sous-hypothèse 6.5:

*«Plus le subordonné percevra que son supérieur a un pouvoir de référence, moins il aura tendance à utiliser la compétition.»*

Ces trois sous-hypothèses découlent des travaux de Jamieson et Thomas (1974) qui se sont attardés aux relations conflictuelles entre enseignants et étudiants. Ainsi, les résultats de leur étude indiquent que les étudiants avaient tendance à utiliser plus fréquemment le style «compétition» et moins fréquemment le style «accomodation» lorsque les enseignants avaient recours à leur pouvoir coercitif. De plus, le pouvoir de référence de l'enseignant amenait les étudiants à utiliser l'accomodation et la collaboration.

Sous-hypothèse 6.6:

*«La perception du pouvoir de récompense et du pouvoir légitime du supérieur n'a pas de lien avec le style de gestion des conflits du subordonné.»*

Aucune étude n'ayant démontré de résultats précis en ce qui a trait à l'influence du pouvoir légitime et du pouvoir de récompense du supérieur sur les comportements du

subordonné, il est conséquemment impossible de proposer une hypothèse plus précise que celle présentée ici.

Les différentes hypothèses et sous-hypothèses qui viennent d'être présentées réfèrent donc aux facteurs qui affectent potentiellement le style de gestion des conflits du subordonné lorsqu'il est confronté à diverses situations conflictuelles avec son supérieur.

Le prochain chapitre apportera plus de détails quant à la méthode choisie pour vérifier les hypothèses du modèle de recherche.

## CHAPITRE 3

### MÉTHODOLOGIE

Le présent chapitre présente le choix de la méthode utilisée dans cette recherche ainsi que les caractéristiques particulières de celle-ci. Pour ce faire, les aspects suivants seront traités dans l'ordre soit le choix de la méthode, de la mesure des variables (questionnaire), le choix du «terrain» et de l'échantillon ainsi que la collecte des données.

#### 3.1 CHOIX DE LA MÉTHODE

L'objectif de la recherche est de mieux connaître les facteurs qui influencent l'adoption, par les subordonnés confrontés à des situations conflictuelles avec leur supérieur, de styles particuliers de gestion des conflits. Le cadre théorique, basé sur les recherches menées sur le sujet, propose un certain nombre d'hypothèses sur les relations qui sont susceptibles d'exister entre les variables. Or, en fonction de cet objectif et de l'état d'avancement des connaissances sur cette question, il est possible de qualifier la présente recherche «d'explicative» car elle correspond bien à la description qu'en donne Bordeleau:

«La recherche explicative tentera de proposer des schèmes d'interprétation de phénomènes ou de problèmes organisationnels observés, d'élucider les liens cause-effet qui unissent les différentes variables constituant la situation étudiée, de comprendre et démontrer les rapports d'incidence entre ces différents éléments.» (Bordeleau, 1982, p.13)

Compte tenu des objectifs de la recherche et des limites importantes aux ressources (temps et argent) disponibles, le choix d'une méthode non-expérimentale s'imposait. Ainsi, la recherche a été effectuée sur le terrain. Il s'agit d'un choix impératif car une simulation en laboratoire était impensable vu le trop grand nombre de variables et de facteurs incontrôlables. De toute façon, la recherche sur le terrain, en plus d'être la seule option réaliste, permet d'observer le milieu naturel dans toute sa complexité.

La technique de cueillette des données choisie est le questionnaire. Diverses raisons sont à la base de ce choix. Tout d'abord, il faut mentionner que plusieurs des recherches s'étant intéressées à l'étude des styles de gestion des conflits ont utilisé le questionnaire comme technique de cueillette des données. La présente recherche s'est d'ailleurs inspiré de ces outils.

Par ailleurs, l'avancement des connaissances sur les styles de gestion des conflits de même que sur les conflits présents dans la relation supérieur-subordonné permettait d'établir des hypothèses de recherche assez précises, justifiant ainsi l'utilisation d'un tel outil de cueillette de données.

Ainsi, l'utilisation d'instruments déjà utilisés dans des recherches antérieures permettait de se fonder sur ce qui est déjà acquis et d'aller plus loin en explorant des aspects mis de côté dans les recherches antérieures.

### **3.2 LA MESURE DES VARIABLES**

La version du questionnaire qui a été utilisée dans la présente recherche est présentée à l'annexe 1. Le questionnaire est composé de trois sections. La première section a pour objet de mesurer les sources de pouvoir du supérieur, la seconde vise à mesurer la fréquence d'occurrence des **types** et des **sources** de conflits dans la relation supérieur-subordonné de même qu'à mesurer le comportement des subordonnés confrontés à de tels de conflits. La troisième partie du questionnaire, pour sa part, vise à recueillir certains renseignements sur les caractéristiques individuelles des répondants. Chacune de ces sections sera maintenant traitée plus en détail.

#### **3.2.1 Première section du questionnaire: les sources de pouvoir du supérieur**

Comme une des hypothèses de la recherche est à l'effet qu'il existe un lien entre les sources de pouvoir du supérieur et le comportement des subordonnés confrontés à des

conflits avec leurs supérieurs, il fallait donc trouver un moyen de mesurer les sources de pouvoir du supérieur, telles que perçues par les subordonnés.

L'outil utilisé est un instrument de mesure du pouvoir des gestionnaires, tel que perçu par les subordonnés, développé par Rahim en 1988, le «Leader Power Inventory». L'instrument est conçu de telle manière que les répondants doivent signifier leur niveau d'accord ou de désaccord, grâce à une échelle graduée de 1 à 5, face aux 35 énoncés qui composent le questionnaire. Chacun des 35 énoncés réfère à une ou l'autre des cinq sources de pouvoir identifiées par French et Raven (1959) (pouvoir coercitif, d'expertise, de récompense, légitime et de référence).

L'instrument de ce chercheur semblait construit de façon rigoureuse et les analyses de l'auteur permettaient de croire à une bonne validité. Par ailleurs, l'instrument original ayant été développé en anglais, il fut donc nécessaire de le traduire en français. Deux personnes ont effectué la traduction du questionnaire. Dans un premier temps, chacun a produit une traduction de façon isolée. Par la suite, les deux versions furent confrontées et ajustées en fonction des discussions ainsi suscitées. Comme il s'agissait d'un questionnaire «descriptif», cette formule permettait de croire que l'on devrait retrouver les mêmes résultats que Rahim (1988).

### 3.2.2 Deuxième section du questionnaire: les types et les sources de conflits

La documentation, et plus précisément l'étude de Renwick (1975a), ayant fait état du fait qu'il fallait distinguer les **types** de conflits des **sources** de conflits puisque ces deux termes semblent faire référence à des réalités différentes, la seconde section du questionnaire a donc visé à mesure de façon distincte ces deux aspects. Distinguons d'abord ces deux notions.

Les types de conflits font référence à la nature du point en litige pouvant survenir entre les deux parties, c'est-à-dire l'objet du conflit. De cette façon, quand on s'attarde à examiner les types de conflits pouvant survenir entre deux parties, on examine des questions spécifiques qui sont sujet de mésententes potentielles.

Les sources de conflits, pour leur part, font plutôt référence au «pourquoi» du conflit, c'est-à-dire à l'origine du conflit. Ainsi, lorsqu'on s'intéresse à la source des conflits, on s'intéresse d'avantage à leur cause qu'aux points spécifiques sur lesquels ils portent.

Ainsi, la deuxième section du questionnaire s'est attardée aux **types** ainsi qu'aux **sources** de conflits entre supérieurs et subordonnés. Les hypothèses de la recherche étant à l'effet que les **types** et les **sources** de conflits de même que leur fréquence d'occurrence

influençaient le comportement des subordonnés en situations de conflit avec leurs supérieurs, il a donc été nécessaire de recenser, dans un premier temps les divers **types** de conflits pouvant survenir. Cette recension s'est en grande partie inspirée de la documentation portant sur les conflits entre supérieurs et subordonnés, mais elle a également été inspirée de nombreuses entrevues exploratoires effectuées avec des représentants des entreprises ayant accepté de participer à l'enquête. Ces efforts ont permis de recenser 11 types de conflits susceptibles de caractériser la relation entre les subordonnés et leurs supérieurs. Il s'agit des conflits reliés:

- \* à l'évaluation du rendement des subordonnés
- \* au salaire du subordonné
- \* aux politiques et procédures organisationnelles
- \* à la description de poste du subordonné
- \* à la qualité du travail du subordonné
- \* aux ressources mises à la disposition du subordonné pour effectuer son travail
- \* au respect des échéanciers de travail
- \* à l'environnement physique de travail du subordonné
- \* à la charge de travail du subordonné
- \* à une promotion éventuelle
- \* au nombre d'heures de travail (horaire de travail)

Ces 11 types de conflits ont donc servi de base à la deuxième section du questionnaire.

La deuxième section du questionnaire s'est par ailleurs intéressée, dans un deuxième temps, aux sources de conflits pouvant survenir entre les subordonnés et leurs supérieurs.

Tout comme dans le cas des types de conflits, ce sont les recherches s'étant intéressées aux

conflits organisationnels de même que les entrevues exploratoires qui ont permis de recenser les diverses sources de conflits pouvant être à l'origine de mésententes entre les subordonnés et leurs supérieurs. En tout, 8 sources de conflits ont été identifiées. Ces sources sont les suivantes:

- \* divergences d'opinions entre le subordonné et son supérieur
- \* différences de valeurs profondes entre le subordonné et son supérieur
- \* différences de personnalité entre le subordonné et son supérieur
- \* manque de communication entre le subordonné et son supérieur
- \* malveillance de la part du supérieur
- \* compétition entre le subordonné et son supérieur
- \* manque de connaissances du supérieur
- \* ignorance, par le supérieur, de certains détails concernant un projet ou un client

Ce sont donc ces huit sources de conflits qui ont été utilisées dans la troisième section du questionnaire.

Une fois les types et les sources de conflits recensés, il a fallu déterminer la façon de mesurer leur fréquence d'occurrence de même que les comportements des subordonnés confrontés à de tels conflits. En ce qui a trait à la fréquence d'occurrence des conflits, les répondants devaient indiquer à quelle fréquence ils vivaient chacun des types de conflits en utilisant une échelle graduée de 1 à 5, allant de «jamais» à «très souvent».

En ce qui a trait à leur comportement, les subordonnés devaient choisir parmi 5 énoncés, celui qui s'apparentait le plus au comportement qu'ils utilisent (ou qu'ils utiliseraient) lorsqu'ils sont confrontés (ou s'ils étaient confrontés) à des conflits. Les cinq énoncés font référence à la typologie des cinq styles de gestion des conflits largement utilisée dans les recherches sur les conflits organisationnels. Les cinq styles de gestion des conflits sont les suivants: la «collaboration», la «compétition», «l'accomodation», le «compromis» et finalement, «l'évitement» (Thomas, 1976).

Les énoncés utilisés pour caractériser chacun des comportements qui sont présentés au tableau 1, avaient été utilisés dans l'étude de Conrad en 1983. Cette recherche s'était particulièrement intéressée à l'influence du pouvoir des supérieurs sur leurs styles de gestion des conflits. Cette similitude avec le sujet de la présente recherche de même qu'avec la méthodologie utilisée, jumelée à l'obtention de résultats significatifs dans la recherche de Conrad (1983), laissait présager que les énoncés utilisés pour caractériser les styles de gestion des conflits représentaient bien la typologie largement utilisée dans la documentation (Thomas, 1976).

Par ailleurs, comme la recherche avait été réalisée en anglais, il a fallu traduire chacun des énoncés en français.

**TABLEAU 1**  
**LES STYLES DE GESTION DES CONFLITS**  
**ÉNONCÉS DU QUESTIONNAIRE**

STYLES DE GESTION DES CONFLITS	ÉNONCÉS UTILISÉS DANS LE QUESTIONNAIRE
ÉVITEMENT	Je m'abstiens d'argumenter, j'essaie de ne pas m'impliquer.
COLLABORATION	J'amène le problème «sur la table» et je fais en sorte que mon supérieur et moi en arrivions à solutionner le problème.
COMPÉTITION	J'impose l'acceptation de mon point de vue.
COMPROMIS	Je fais des concessions et je m'attends à ce que mon supérieur en fasse également.
ACCOMODATION	Je mets l'accent sur nos intérêts communs.

### 3.2.3 Troisième section du questionnaire: renseignements généraux

La dernière section du questionnaire vise à obtenir quelques renseignements généraux sur les répondants tels la catégorie d'emploi, le nombre d'années d'expérience, le nombre d'années de service cumulées au sein de l'organisation de même qu'au service de leur supérieur, le sexe et le niveau de scolarité.

### 3.3 PRÉ-TESTS

Des pré-tests furent menés auprès de 8 personnes oeuvrant dans les entreprises qui ont accepté de participer à la recherche. Les questionnaires furent distribués avec instruction de répondre à celui-ci comme s'il avait été distribué dans leur milieu de travail et de noter tous leurs commentaires. Les participants furent ensuite rencontrés individuellement de façon à recueillir les commentaires. Ces derniers furent compilés et ont donné lieu à quelques modifications mineures touchant principalement la modification d'expressions et de termes incompris.

### 3.4 CHOIX DU TERRAIN ET DE L'ÉCHANTILLON

Le choix du «terrain» et de l'échantillon représentent des décisions importantes dans la structure de toute recherche. Dans la présente étude, le choix de l'échantillon fut particulièrement important, étant donné l'objet de la recherche, c'est-à-dire l'examen des rapports entre supérieurs et subordonnés. Certains paramètres relatifs à la relation supérieur-subordonné présente dans l'échantillon se devaient donc d'être contrôlés.

En premier lieu, l'objectif était d'identifier un groupe d'individus qui affichaient une certaine homogénéité tant dans la nature de leurs fonctions que dans la nature des rapports

qu'ils entretenaient avec leurs supérieurs. Cette homogénéité était importante en raison même des hypothèses à l'origine de la recherche. En effet, un des intérêts de la recherche étant d'examiner le pouvoir des supérieurs, il était conséquemment important d'avoir un échantillon où le supérieur pouvait exercer une certaine influence, ce qui n'est pas le cas dans toutes les relations supérieur-subordonné.

De plus, comme plusieurs hypothèses portaient spécifiquement sur le pouvoir d'expertise, il fallait maximiser les chances de retrouver cette source de pouvoir dans la relation qui existait entre les subordonnés et leurs supérieurs.

Trois entreprises ont gracieusement accepté de collaborer à la recherche. Elles font toutes partie du Mouvement Desjardins. Il s'agit de La Sauvegarde, de la Confédération des Caisses Populaires et d'économie du Québec (région de Montréal) ainsi que de L'Assurance-Vie Desjardins. Mentionnons que l'analyse des résultats, dont il sera question dans les chapitres suivants, n'a pas cherché à distinguer les résultats en fonction des entreprises en raison du fait que le nombre de répondants dans deux d'entre elles (La Sauvegarde et l'Assurance-Vie Desjardins) était trop peu élevé. Il aurait donc été difficile d'obtenir des résultats statistiquement valides avec des échantillons de moins de 20 personnes.

Les individus qui ont participé à l'étude sont tous des professionnels en informatique oeuvrant au sein du département d'informatique de chacune de ces entreprises. La relation entre ces individus et leurs supérieurs semblait comporter les éléments recherchés. En effet, les employés qui ont participé à l'enquête occupaient tous le même genre d'emploi (programmeur, analyste, conseiller, etc.) et relevaient tous d'un coordonnateur spécialisé en informatique. Le coordonnateur avait donc des connaissances techniques en informatique, ce qui lui conférait peut-être un certain pouvoir d'expertise et ce qui risquait d'augmenter les chances que son influence vienne de l'échange entre lui et ses subordonnés et non seulement de son statut.

Ainsi, les caractéristiques de la relation supérieur-subordonné dans cet échantillon semblaient être celles qui étaient recherchées.

### **3.5 LA COLLECTE DES DONNÉES**

Au total, 325 questionnaires furent envoyés aux employés des entreprises ayant accepté de participer la recherche. Tous les professionnels oeuvrant au sein du service de l'informatique de ces trois entreprises ont été contactés.

Les 325 questionnaires furent envoyés dans les semaines du 22 avril et du 1er mai par l'entremise du service de courrier interne de l'entreprise. Ils étaient accompagnés d'une lettre de présentation de la chercheuse et d'une autre du directeur des ressources humaines de l'entreprise, dans le cas de La Confédération des caisses populaires et d'économie du Québec, ou du directeur des services informatique, dans le cas des deux autres entreprises ayant participé à l'enquête. Cette lettre incitait les employés à participer à la recherche en misant sur son aspect innovateur de même qu'en assurant l'entière confidentialité de la démarche.

Les employés devaient ainsi répondre au questionnaire, sans s'identifier, et le retourner sous enveloppe cachetée à une personne désignée dans l'entreprise ou directement à la direction de la recherche de l'École des Hautes Études Commerciales. Les questionnaires furent recueillis jusqu'au 1er juin 1990. Au total, 125 questionnaires remplis ont été retournés. Il s'agit donc d'un taux de réponse de 38%.

Les tableaux 2, 3, 4, 5 et 6 présentent respectivement la distribution des répondants par catégorie d'emploi, selon l'ancienneté, selon le nombre d'années d'expérience, selon, le niveau de scolarité et finalement, selon le sexe. Ces données permettent d'établir le profil des répondants ayant participé à la recherche. L'analyse des données n'a pas cherché à voir si ces caractéristiques avaient une influence sur les résultats obtenus en raison du fait que

les recherches antérieures avaient démontré qu'il ne semblait pas y avoir de lien entre ces variables et l'objet de la recherche. (Putnam et Poole, 1987)

**TABLEAU 2**  
**DISTRIBUTION DES RÉPONDANTS PAR CATÉGORIE D'EMPLOI**

CATÉGORIES D'EMPLOI	RÉPONDANTS (nombre)	RÉPONDANTS (pourcentage)
Programmeur	5	4,0%
Programmeur-analyste	17	13,7%
Analyste technique	25	20,2%
Analyste fonctionnel	21	16,9%
Conseiller en système	34	27,4%
Chef d'équipe	5	4,0%
Données manquantes	18	13,7%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100,0%</b>

**TABLEAU 3**  
**DISTRIBUTION DES RÉPONDANTS SELON L'ANCIENNENTÉ**  
**AU SEIN DE L'ENTREPRISE**

CLASSES	RÉPONDANTS (nombre)	RÉPONDANTS (pourcentage)
Moins d'un an	17	13,6%
1 à 2 ans	32	25,6%
2 à 5 ans	26	20,8%
5 à 10 ans	27	21,6%
10 ans et plus	23	18,4%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100,0%</b>

**TABLEAU 4**  
**DISTRIBUTION DES RÉPONDANTS SELON L'EXPÉRIENCE**  
**DANS LEUR DOMAINE DE TRAVAIL**

CLASSES	RÉPONDANTS (nombre)	RÉPONDANTS (pourcentage)
Moins d'un an	7	5,6%
1 à 2 ans	10	8,0%
2 à 5 ans	21	16,8%
5 à 10 ans	39	31,2%
10 à 15 ans	25	20,0%
15 ans et plus	23	18,4%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100,0%</b>

**TABLEAU 5**  
**DISTRIBUTION DES RÉPONDANTS SELON LE NIVEAU DE SCOLARITÉ**

DIPLÔME	RÉPONDANTS (nombre)	RÉPONDANTS (pourcentage)
Secondaire	4	3,20%
Collégial	49	39,20%
Universitaire, 1er cycle	64	64,0%
Universitaire, 2ème cycle	8	6,4%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100,0%</b>

**TABLEAU 6**  
**DISTRIBUTION DES RÉPONDANTS SELON LE SEXE**

SEXE	RÉPONDANTS (nombre)	RÉPONDANTS (pourcentage)
Féminin	44	35,2%
Masculin	81	64,8%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100,0%</b>

## CHAPITRE 4

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre vise à présenter les résultats obtenus par l'enquête. Les prochaines sections présenteront les résultats des analyses conduites pour vérifier chacune des hypothèses à l'origine de la recherche.

#### 4.1 VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE 1

L'hypothèse 1 est à l'effet que les types de conflits les plus fréquents à l'intérieur de la relation supérieur-subordonné sont liés aux politiques organisationnelles. Les résultats concernant la fréquence d'occurrence des types de conflits sont présentés au tableau 7.

Un bref aperçu du tableau 7 permet d'abord de constater que les répondants vivent très peu de conflits. Cependant, on constate que quatre types de conflits semblent être plus fréquents que les autres; il s'agit des conflits reliés aux politiques organisationnelles, aux ressources mises à la disposition du subordonné, aux échéanciers de travail ainsi qu'à la charge de travail. À l'opposé, les types de conflits qui semblent les moins fréquents sont reliés aux heures de travail, à une promotion éventuelle, à la qualité du travail ainsi qu'au salaire.

**TABLEAU 7**  
**FRÉQUENCE D'OCCURENCE DES TYPES DE CONFLITS**  
**(en % de répondants)**

TYPES DE CONFLITS	FRÉQUENCE D'OCCURENCE DES TYPES DE CONFLITS				
	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent
Heures de travail	56	32	9	2	1
Promotion	53	26	16	2	1
Qualité du travail	41	42	14	2	-
Salaire	41	36	20	2	-
Environnement physique	35	34	20	9	2
Descriptions de tâches	33	38	21	7	1
Évaluation du rendement	25	47	25	2	-
Charge de travail	21	40	26	12	1
Échéancier de travail	16	41	31	11	1
Ressources	20	29	33	11	5
Politiques et procédures organisationnelles	14	31	34	14	6

Un simple regard sur ces premières données ne nous permet cependant pas de conclure que ces résultats sont statistiquement significatifs. Une analyse de correspondances a donc été effectuée, dans un premier temps, de façon à identifier les situations les plus génératrices de conflits. L'analyse de correspondances, en tentant de mettre en parallèle les types de conflits et leur fréquence d'occurrence respective, permet d'établir s'il existe un lien entre ces deux variables.

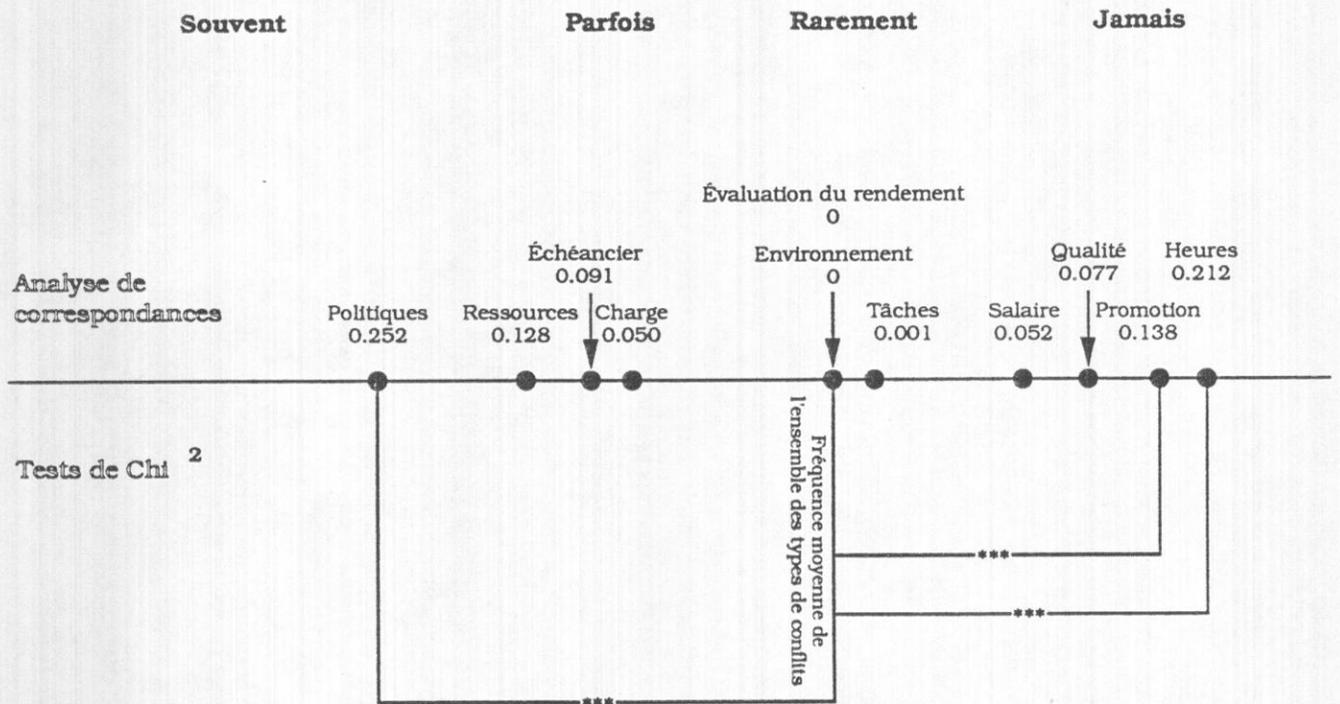
Selon les résultats de l'analyse de correspondances, présentés à la figure 3, un seul facteur ressort nettement, expliquant 74,12% de l'inertie totale du nuage de points. Cet axe oppose d'une part les situations qui ne suscitent aucun conflit et d'autre part celles qui génèrent le plus de conflits parmi l'échantillon.

En acceptant les variables dont la contribution à l'axe est supérieure à .2, c'est-à-dire une contribution qui se distingue considérablement de celle des autres variables, il ressort qu'un type de conflit positionné à l'extrémité droite de l'axe ressort par rapport à l'ensemble. Il s'agit des conflits qui sont les moins fréquemment rencontrés et ils sont reliés aux heures de travail.

Du côté gauche de l'axe, on retrouve un type de conflit dont la contribution au facteur est supérieure à l'ensemble (.2 et plus). Il s'agit des conflits les plus fréquents et ils sont reliés aux politiques et procédures organisationnelles.

Comme le seuil de .2 fixé d'après l'examen des résultats de l'analyse de correspondances est quelque peu arbitraire, des analyses plus approfondies étaient nécessaires de façon à vérifier avec plus d'exactitude si des différences significatives existaient entre la fréquence d'occurrence des divers types de conflits et la fréquence moyenne de l'ensemble des conflits. Des tests de  $\chi^2$  ont donc été

**FIGURE 3**  
**ANALYSE DE CORRESPONDANCES ET TESTS DE CHI<sup>2</sup>**  
**Types de conflits versus fréquences des conflits**



\*\*\* Signifie différence significative ( P <= 0.01 )

effectués entre la fréquence d'occurrence de chaque type de conflit et la fréquence d'occurrence moyenne de l'ensemble des conflits. Les résultats de ces analyses sont également présentés à la figure 3 et sont plus spécifiquement illustrés dans le bas de la figure.

D'après les résultats présentés à la figure 3, on constate qu'il existe une différence significative entre la fréquence d'occurrence des conflits reliés aux politiques organisationnelles et la fréquence moyenne d'occurrence de l'ensemble des conflits.

D'autre part, les résultats présentés à la figure 3 démontrent également qu'il existe une différence significative entre la fréquence d'occurrence des conflits reliés aux heures de travail ainsi qu'aux promotions et la fréquence d'occurrence moyenne des conflits.

Jumelés aux résultats de l'analyse de correspondances, ces résultats permettent donc d'affirmer que l'hypothèse 1 du modèle théorique est vérifiée, puisque les types de conflits les plus fréquents sont liés aux politiques et procédures organisationnelles tel que le laissait prévoir les recherches d'Evan (1965) et de Renwick (1975a).

## 4.2 VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE 2

L'hypothèse 2 est à l'effet que les sources de conflits les plus fréquentes entre supérieurs et subordonnés sont liées aux divergences d'opinions ainsi qu'aux différences de connaissances face à la situation de conflit. Les résultats concernant les fréquences d'occurrence des sources de conflits sont présentés au tableau 8.

**TABLEAU 8**  
**FRÉQUENCES D'OCCURENCE DES SOURCES DE CONFLITS**  
 (en % de répondants)

TYPES DE CONFLITS	FRÉQUENCE D'OCCURENCE DES TYPES DE CONFLITS				
	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent
Compétition entre supérieur et subordonné	81	15	3	-	-
Malveillance du supérieur	74	20	3	1	-
Différences de personnalité	48	33	12	5	2
Différences de valeurs	44	34	16	6	-
Manque de connaissances du supérieur	30	35	26	7	2
Mauvaise communication	29	45	18	5	2
Ignorance de détails du supérieur	21	46	26	6	-
Divergences d'opinions	10	45	34	8	2

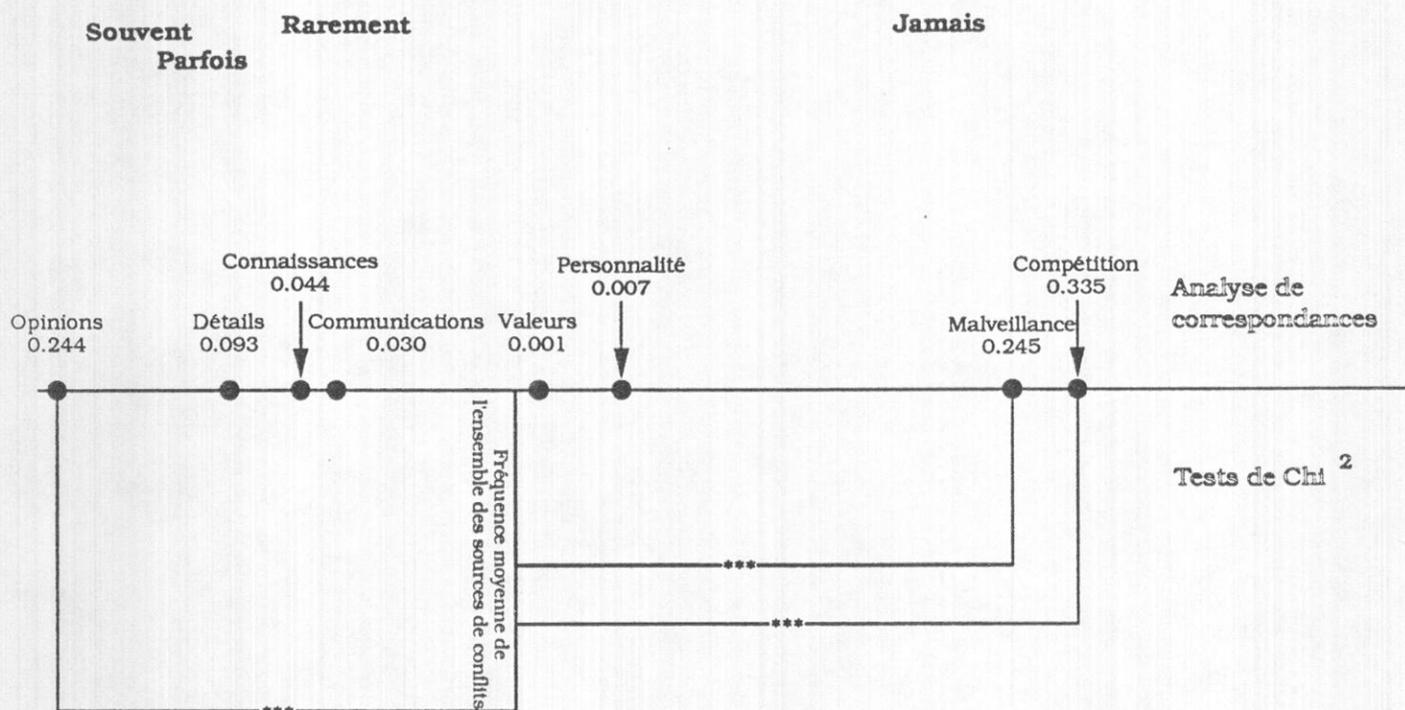
D'après le tableau 8, on s'aperçoit que les sources de conflits les plus fréquemment rencontrées semblent être liées aux divergences d'opinions face à la situation de conflit, à l'ignorance de la part du supérieur de certains détails concernant le client ou le mandat ainsi qu'au manque de connaissances de la part du supérieur.

À l'opposé, les sources de conflits qui semblent les moins fréquentes sont liées à la compétition entre le supérieur et le subordonné ainsi qu'à la malveillance de la part du supérieur.

Une fois de plus, ces premiers résultats ne suscitent que des remarques limitées. Une analyse de correspondances a donc été effectuée dans un premier temps. Les résultats de cette analyse sont présentés à la figure 4. Selon les résultats de cette analyse de correspondances, un seul facteur ressort nettement, expliquant cette fois 92% de l'inertie totale du nuage de points. Cet axe oppose d'une part les sources de conflits les plus fréquentes et d'autre part les sources de conflits les moins fréquentes.

Ainsi, il ressort que deux sources de conflits positionnées à l'extrémité droite de l'axe et dont les contributions relatives sont supérieures à .2 ressortent nettement par rapport à l'ensemble. Ces sources sont les moins fréquentes et elles sont reliées à la compétition entre supérieurs et subordonnés de même qu'à la malveillance de la part du supérieur.

**FIGURE 4**  
**ANALYSE DE CORRESPONDANCES ET TESTS DE CHI<sup>2</sup>**  
**Sources de conflits versus fréquences des conflits**



\*\*\* Signifie différence significative ( P <= 0.01 )

Du côté gauche de l'axe, on retrouve les sources de conflits dont la contribution au facteur est supérieure à l'ensemble (.2 et plus). Une seule source suscite plus fréquemment que les autres des conflits et elle est reliée aux divergences d'opinions entre le subordonné et son supérieur face à la situation conflictuelle.

Une fois de plus, des tests de  $\chi^2$  ont dû être effectués de façon à vérifier si des différences significatives existaient entre les fréquences d'occurrence des sources de conflits et la fréquence d'occurrence moyenne de l'ensemble des conflits. Les résultats de ces tests sont également présentés au bas de la figure 4.

D'après ces résultats, on constate que la fréquence d'occurrence des conflits originant d'une divergence d'opinions entre les subordonnés et leurs supérieurs est significativement différente de la fréquence d'occurrence moyenne de l'ensemble des sources de conflits. Jumelés aux résultats de l'analyse de correspondances, ces résultats démontrent que ce sont bien les conflits originant de divergences d'opinions qui semblent les plus fréquents.

À l'inverse, les résultats des tests de  $\chi^2$  démontrent que la fréquence d'occurrence des conflits originant de la compétition et celle des conflits originant de la malveillance du supérieur sont significativement différentes de la fréquence d'occurrence moyenne de l'ensemble des sources de conflits. Jumelés aux résultats de l'analyse de correspondances, ces résultats permettent d'affirmer que ce sont ces deux sources de conflits qui sont le moins

fréquemment à l'origine de conflits entre les subordonnés de l'échantillon et leurs supérieurs.

Ces résultats permettent donc d'affirmer que notre hypothèse 2 est en partie vérifiée puisque la source de conflits la plus fréquente est liée uniquement aux divergences d'opinions entre le subordonné et son supérieur plutôt que d'être à la fois liée aux divergences d'opinions et aux différences de connaissances entre le subordonné et son supérieur comme le laissait présager l'étude de Renwick (1975a).

#### 4.3 VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE 3

L'hypothèse 3 est à l'effet que la source de conflits influence l'adoption, par le subordonné, d'un style de gestion des conflits. Trois sous-hypothèses viennent préciser la nature de cette influence.

##### Sous-hypothèse 3.1

*«Lors de conflits concernant une différence d'attitudes ou d'opinions, les subordonnés ont tendance à utiliser plus fréquemment les styles «compromis» et «accomodation» plutôt que les autres styles de gestion des conflits.»*

### Sous-hypothèse 3.2

*«Lors de conflits causés par une incompatibilité au niveau des valeurs entre le subordonné et son supérieur, le subordonné a tendance à utiliser plus fréquemment la compétition plutôt que tout autre style de gestion des conflits.»*

### Sous-hypothèse 3.3

*«Lors de conflits originant d'une mauvaise communication entre le supérieur et son subordonné, le subordonné a tendance à utiliser plus fréquemment la compétition et l'évitement plutôt que les autres styles de gestion des conflits.»*

Les résultats concernant les styles de gestion des conflits adoptés par les subordonnés lorsque confrontés à diverses sources de conflits sont présentés au tableau 9.

D'après le tableau 9, on constate que peu importe le type de conflits, le style de gestion des conflits qui est le plus souvent adopté par les subordonnés est la collaboration. Ces résultats vont à l'encontre de la documentation à cet effet puisque les études de London et Howat (1978), de Renwick (1975b) et de Putnam et Wilson (1982) qui laissaient plutôt présager que les subordonnés auraient tendance à utiliser plus fréquemment l'évitement, l'accommodation et le compromis.

**TABLEAU 9**  
**STYLES DE GESTION DES CONFLITS**  
**SELON LES SOURCES DE CONFLITS**  
(en % de répondants)

SOURCES DE CONFLITS	STYLES DE GESTION DES CONFLITS				
	Évitement	Collaboration	Compétition	Compromis	Accomodation
Détails ignorés	4,8	69,6	9,6	3,2	7,2
Divergences d'opinions	8,0	60,8	1,6	17,6	2,4
Manque de connaissances du supérieur	8,8	60,0	13,6	4,8	7,2
Communication entre supérieur et subordonné	9,6	56,8	0,0	12,0	13,6
Malveillance de la part du supérieur	18,4	50,4	7,2	2,4	8,0
Compétition entre le subordonné et son supérieur	24,0	33,6	2,4	4,8	20,8
Différences de valeurs profondes	24,8	29,6	1,6	16,8	17,6
Personnalité	27,2	27,2	1,6	22,4	12,8

Avant d'examiner l'influence des sources de conflits sur l'adoption d'un style particulier de gestion des conflits, certaines analyses préliminaires sont nécessaires. Dans un premier temps, il importe de vérifier si les résultats obtenus démontrent l'existence des 5 styles de gestion des conflits, comme le présumait la typologie utilisée dans la présente recherche. Une analyse de correspondances a donc été effectuée de façon à mettre en opposition les différents styles de gestion des conflits. L'analyse de correspondances, en mettant en parallèle les styles de gestion des conflits les uns par rapport aux autres, permet d'examiner le positionnement des styles de gestion des conflits les uns par rapport aux autres. Les résultats de cette analyse sont présentés à la figure 5.

Ainsi, l'analyse de correspondances a permis de mettre à jour 2 facteurs expliquant 18%<sup>1</sup> de l'inertie totale du nuage de points. La contribution du premier axe (10,07%) est supérieure à celle du second axe (7,94%). Le premier facteur extrait met en opposition le style «évitement» aux autres styles de gestion des conflits. Le second axe, quant à lui, oppose le style «collaboration» aux styles «compétition», «accomodation» et «compromis».

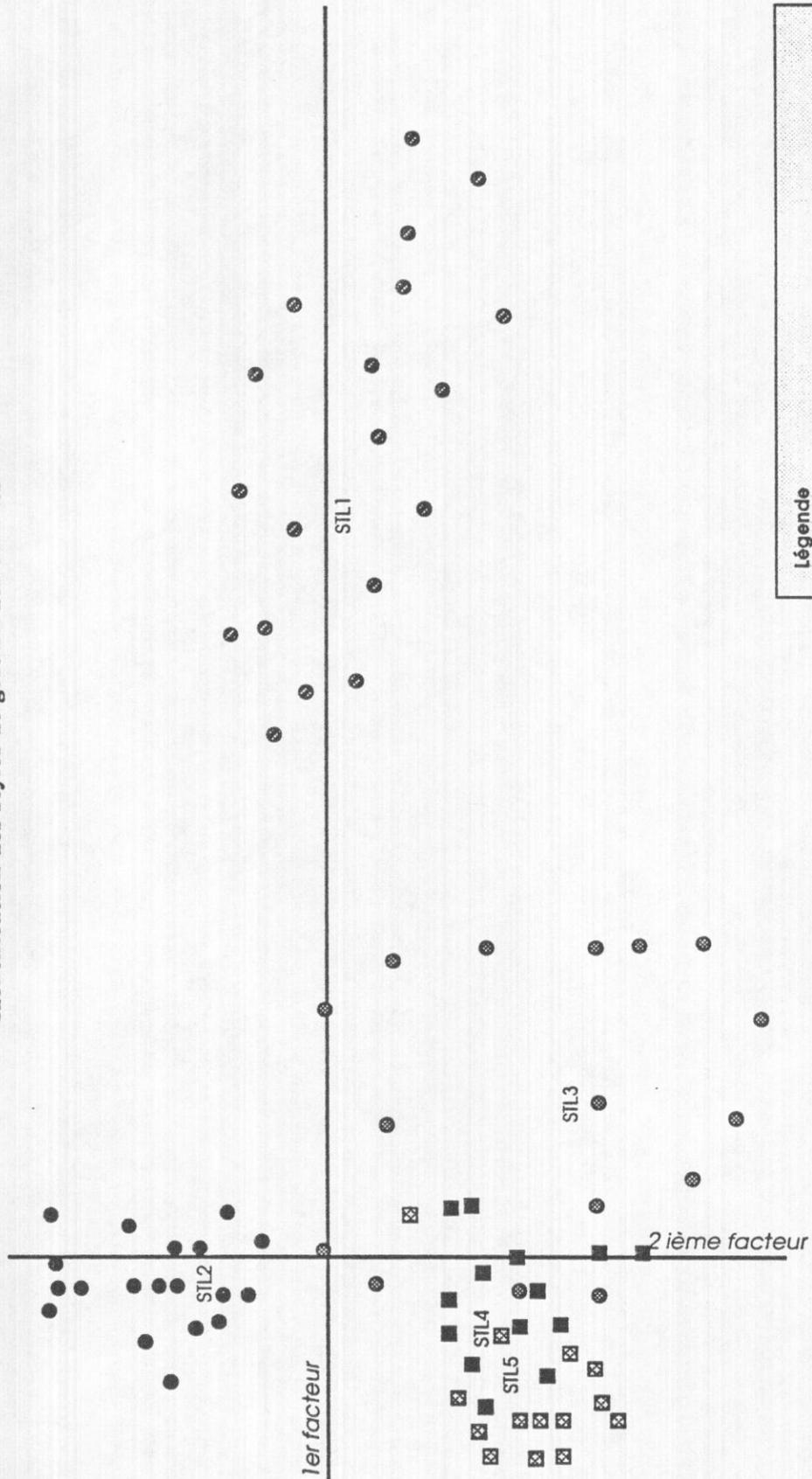
D'après la figure 5, on constate que certains styles de gestion des conflits semblent très clairs par rapport aux autres styles, dans le sens où leur centre de gravité est bien distinct du centre de gravité des autres styles. Ainsi, le style «collaboration» semble très clair pour les répondants et s'oppose (selon le premier axe) de façon marquée au style «évitement» qui lui aussi semble bien défini.

Un troisième style, le style «compétition», est également bien défini d'après les résultats présentés à la figure 5. D'autre part, les résultats permettent également de constater que les styles «accomodation» et «compromis» sont très flous dans le sens où les répondants ne semblent pas avoir différencié ces deux comportements. On constate d'ailleurs, d'après la figure 5, que les centres de gravité de ces deux styles sont presque juxtaposés.

---

1 Le faible pourcentage d'inertie totale expliquée par les deux facteurs ne doit pas être interprété comme étant non significatif. Ce faible pourcentage est dû au fait que l'analyse de correspondances a été faite en mettant en parallèle l'ensemble des types et des sources de conflits. Étant donné le nombre considérable de variables impliquées, il est donc normal de constater que les deux premiers facteurs n'expliquent que 18% de la variance. Cependant, ces deux facteurs se démarquent considérablement des autres facteurs.

FIGURE 5  
 ANALYSE DE CORRESPONDANCES  
 Identification des styles de gestion des conflits



Légende	
●	Centre de gravité du style «évitement»
○	Centre de gravité du style «collaboration»
⊗	Centre de gravité du style «compétition»
⊙	Centre de gravité du style «compromis»
⊘	Centre de gravité du style «accommodation»
■	Types et sources de conflits

On peut émettre l'hypothèse que les énoncés utilisés dans l'instrument de mesure de la présente recherche et visant à décrire chacun de ces deux styles étaient insuffisamment précis pour que les répondants fassent une distinction claire en les utilisant.

Les résultats concernant l'influence des sources et des types de conflits sur l'adoption d'un style de gestion des conflits, qui seront traités dans les prochaines sections, devront donc être analysés en tenant compte de ces premières observations.

Comme il fut mentionné précédemment, les résultats concernant l'influence de la source des conflits sur l'adoption des styles de gestion des conflits sont présentés au tableau 9. D'après ce tableau, on constate que certaines sources de conflits incitent, plus que les autres, les subordonnés à adopter une attitude collaboratrice. Ces sources de conflits sont les suivantes: 1) l'ignorance de certains détails concernant le projet ou le client; 2) les divergences d'opinions; 3) le manque de connaissances de la part du supérieur.

À l'opposé, trois sources de conflits suscitent, moins fréquemment que les autres, des comportements collaborateurs: 1) les conflits originant d'une différence de personnalités; 2) les conflits originant d'une différence de valeurs profondes entre le supérieur et le subordonné; 3) les conflits originant d'une certaine compétition entre le subordonné et son supérieur.

Par ailleurs, les subordonnés semblent, et ce, toujours selon les résultats illustrés au tableau 9, adopter le style «compétition» le plus fréquemment lors de conflits originant d'un manque de connaissances de la part du supérieur.

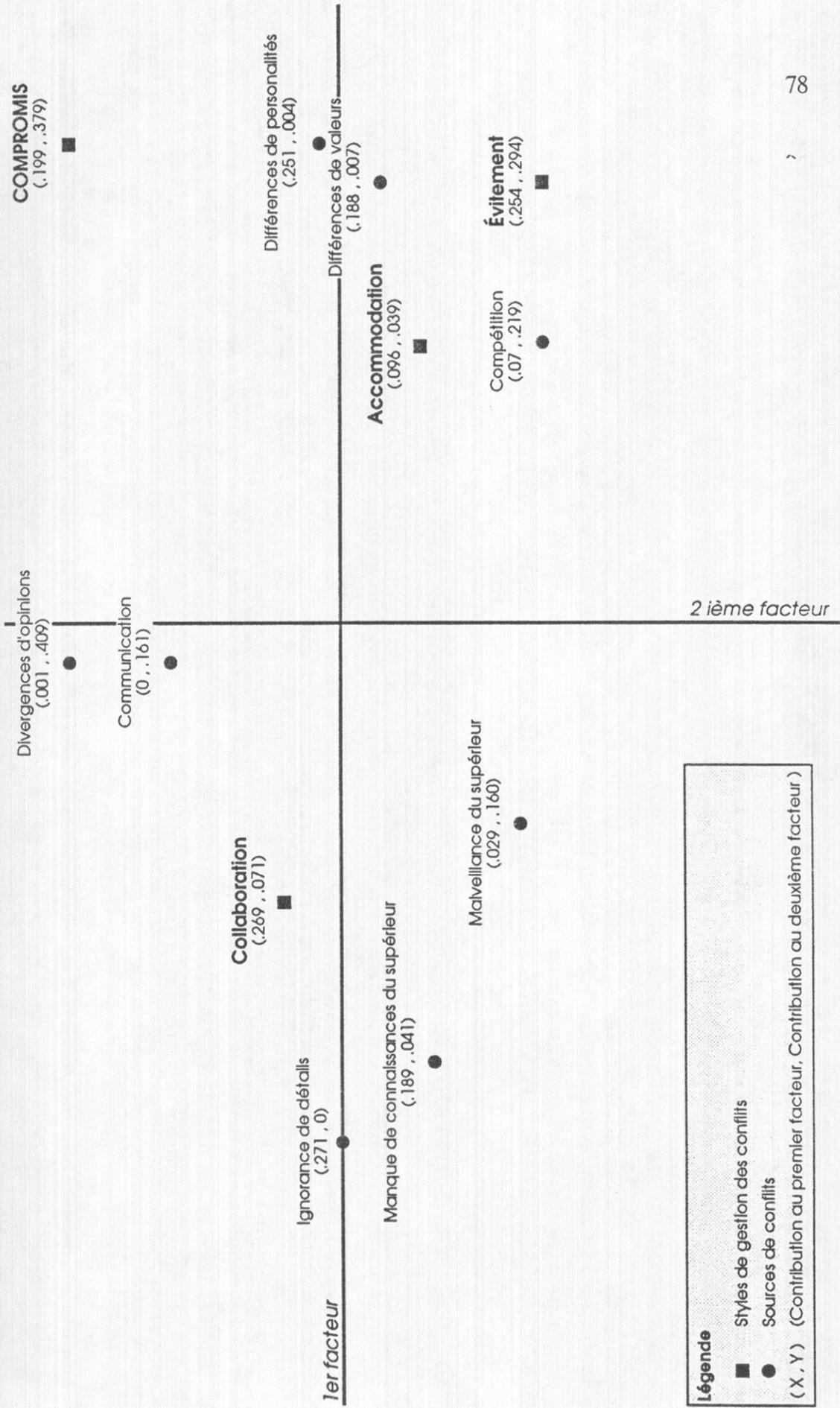
À l'inverse, cette même attitude n'est à peu de choses près pas privilégiée dans les situations conflictuelles dont les sources sont les suivantes: 1) manque de communication entre le subordonné et son supérieur; 2) divergences d'opinions; 3) différences de valeurs profondes; 4) différences de personnalité.

Étant donné l'impossibilité de vérifier cette hypothèse en ne se fiant qu'aux résultats présentés au tableau 9, une analyse de correspondances a été effectuée entre les sources de conflits et les comportements adoptés par les subordonnés. Les résultats de cette analyse sont présentés à la figure 6.

Cette analyse a permis de mettre au jour 2 facteurs générant 88,64% de l'inertie totale du nuage de points. La contribution du premier axe (67,35%) est sensiblement supérieure à celle du second axe (21,29%). Le principal facteur extrait met en opposition le style «collaboration» aux styles «évitement», «compromis» et «accommodation».

À la lumière du premier axe, il s'avère que 2 sources de conflits suscitent plus fréquemment que les autres une attitude collaboratrice (figure 6). Il s'agit, par ordre

**FIGURE 6**  
**ANALYSE DE CORRESPONDANCES**  
**Sources de conflits versus styles de gestion des conflits**



**Légende**

- Styles de gestion des conflits
- Sources de conflits
- (X, Y) (Contribution au premier facteur, Contribution au deuxième facteur)

Le style "Compétition" a été mis en passif dans les analyses et n'apparaît, conséquemment pas dans la figure.

d'importance: 1) conflits originant de l'ignorance par le supérieur de certains détails concernant le mandat; 2) conflits originant du manque de connaissances du supérieur.

À l'autre bout du continuum, on retrouve les sources de conflits qui engendrent plus fréquemment que les autres un comportement d'évitement, de compromis ou d'accommodation de la part des subordonnés. Il s'agit par ordre d'importance: 1) conflits originant d'une différence de personnalité entre le subordonné et son supérieur; 2) conflits issus d'une différence de valeurs profondes entre le subordonné et son supérieur; 3) conflits issus de la compétition entre le subordonné et son supérieur.

Bien qu'ayant un pouvoir moins explicatif que le premier axe, le second axe oppose le style «compromis» au style «évitement». Il semblerait, d'après les résultats obtenus, que les conflits originant de divergences d'opinions entre le subordonné et son supérieur suscitent plus fréquemment que les autres sources de conflits un comportement de compromis de la part des subordonnés.

À l'autre bout du continuum, on peut remarquer qu'une situation conflictuelle en particulier suscite plus fréquemment que les autres un comportement d'évitement. Il s'agit des conflits originant de la compétition entre le subordonné et son supérieur.

Ces résultats permettent de constater que nos hypothèses de départ n'ont pu être entièrement vérifiées. En effet, la seule sous-hypothèse qui s'est avérée partiellement vérifiée est l'hypothèse 3.1 qui stipulait que les divergences d'opinions par rapport à la situation conflictuelle incitaient les subordonnés à utiliser plus fréquemment le compromis et l'accomodation. En effet, si les divergences d'opinions n'ont pas engendré plus fréquemment l'accomodation, elles ont cependant incité les subordonnés à utiliser plus fréquemment que les autres styles le compromis comme le laissait présager l'étude de Renwick(1975a).

De plus, les conflits liés à une différence de valeurs entre les subordonnés et leur supérieur incitent les subordonnés à adopter plus fréquemment les styles «accomodation» et «évitement» plutôt que le style «compétition» comme le laissait prévoir l'étude de Kabanoff (1989).

Finalement, les conflits liés à une mauvaise communication entre les subordonnés et leurs supérieurs n'ont pas incité les subordonnés à utiliser plus fréquemment la compétition ou l'évitement tel que le laissait prévoir l'étude de Kabanoff (1989). Ils ont plutôt engendré plus fréquemment le compromis.

#### 4.4 VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE 4

L'hypothèse 4 est à l'effet que les types de conflits influencent le comportement du subordonné confronté à des situations de conflits avec son supérieur. Deux sous-hypothèses viennent préciser la nature de cette influence.

##### Sous-hypothèse 4.1

*«Lors de conflits concernant les ressources, les subordonnés ont tendance à utiliser plus fréquemment le compromis, l'accommodation et la collaboration plutôt que les autres styles de gestion des conflits.»*

##### Sous-hypothèse 4.2

*«Lors de conflits concernant le salaire, l'évaluation du rendement et les promotions éventuelles, le subordonné utilise plus fréquemment la collaboration plutôt que les autres styles de gestion des conflits.»*

Les résultats concernant la fréquence d'adoption, par les subordonnés en situations de conflit avec leurs supérieurs, de chaque style de gestion des conflits sont présentés au tableau 10.

Tout comme il fut constaté dans la vérification de l'hypothèse 3, une première évaluation des résultats présentés au tableau 10 permet de constater que le style

«collaboration» semble être privilégié par une majorité de subordonnés alors qu'à l'inverse, le mode «compétition» est le moins populaire.

**TABLEAU 10**  
**STYLES DE GESTION DES CONFLITS**  
**SELON LES TYPES DE CONFLITS**

TYPES DE CONFLITS	STYLES DE GESTION DES CONFLITS				
	Évitement	Collaboration	Compétition	Compromis	Accomodation
Évaluation du rendement	3	66	0	23	8
Qualité du travail	6	60	3	20	11
Salaire	10	58	2	22	8
Échéancier de travail	4	57	3	23	13
Descriptions de tâches	3	57	3	22	15
Charge de travail	6	52	3	28	11
Ressources	7	52	7	17	17
Politiques et procédures organisationnelles	11	50	2	15	22
Heures de travail	10	40	4	28	18
Environnement physique	11	39	5	30	15
Promotion	10	39	6	20	25

Par ailleurs, certains types de conflits semblent inciter, plus que les autres, les subordonnés à adopter une attitude collaboratrice. Ces types de conflits sont les suivants: 1) l'évaluation du rendement; 2) la qualité du travail; 3) le salaire; 4) la description de tâches; 5) les échéanciers de travail.

À l'opposé, trois types de conflits semblent susciter, moins fréquemment que les autres, des comportements collaborateurs. Il s'agit des conflits reliés aux promotions, à l'environnement physique de travail ainsi qu'aux heures de travail.

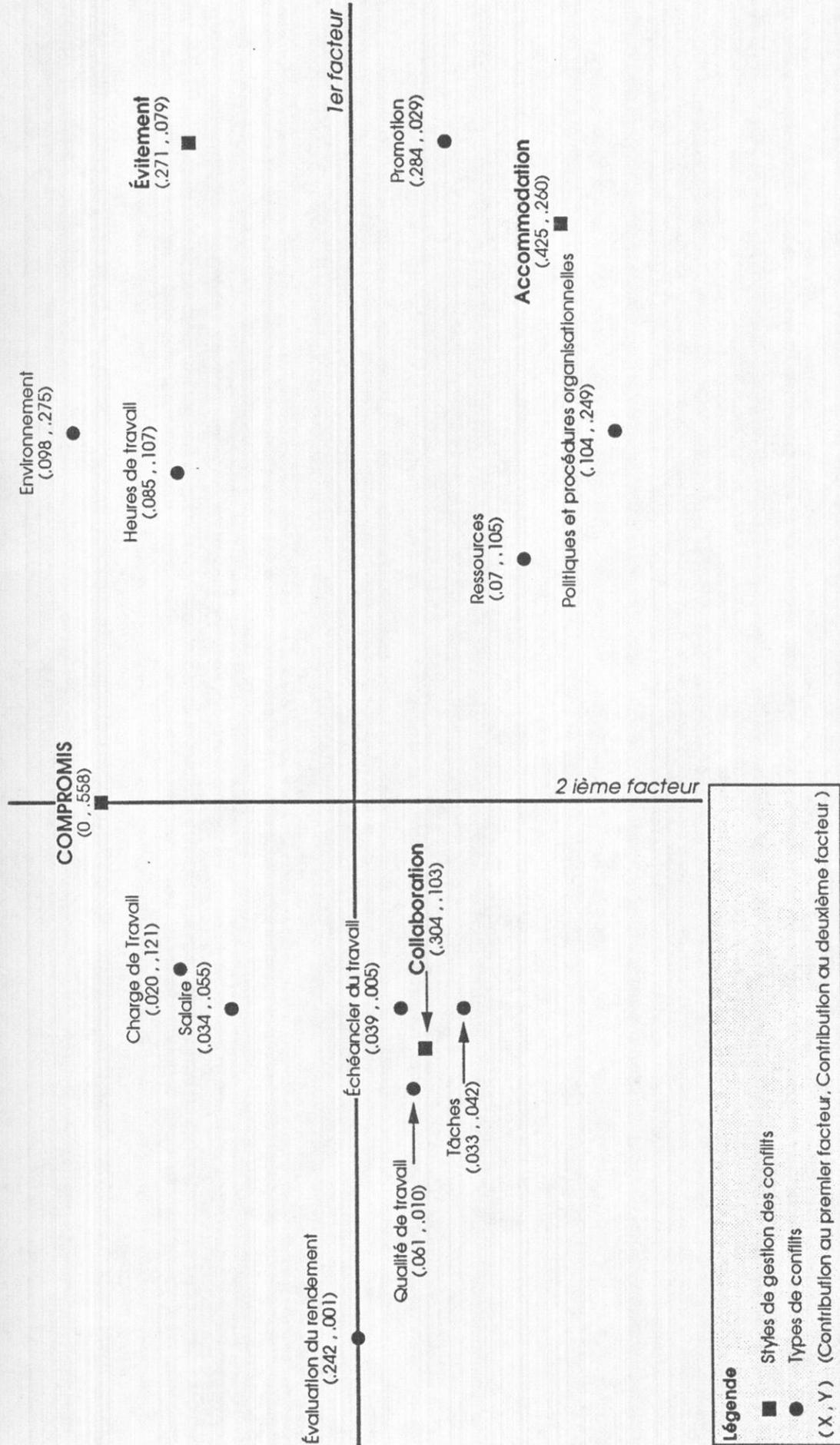
Par ailleurs, les subordonnés semblent, et ce, toujours selon les résultats illustrés au tableau 12, adopter le style «compétition» le plus fréquemment lors de conflits concernant les ressources.

À l'inverse, cette même attitude n'est à peu de choses près pas privilégiée dans les situations conflictuelles reliées à l'évaluation du rendement.

Étant donné l'impossibilité de vérifier l'hypothèse en ne se fiant qu'aux résultats présentés au tableau précédent, une analyse de correspondances a été effectuée entre les situations conflictuelles et les comportements adoptés par les subordonnés. Les résultats de cette analyse sont présentés à la figure 7.

Cette analyse a permis de mettre au jour 2 facteurs générant 90,68% de l'inertie totale du nuage de points. La contribution du premier axe (66,34%) est sensiblement supérieure à celle du second axe (24,33%). Le principal facteur extrait met en opposition le style «collaboration» aux styles «évitement» et «accomodation».

**FIGURE 7**  
**ANALYSE DE CORRESPONDANCES**  
**Types de conflits versus styles de gestion des conflits**



<sup>1</sup> Le style "Compétition" a été mis en passif dans les analyses et n'apparaît conséquemment pas dans la figure.

Ainsi, à la lumière du premier axe, il s'avère que quatre types de conflits suscitent plus fréquemment que les autres la collaboration chez les subordonnés. En ordre d'importance, il s'agit de: 1) conflits reliés à l'évaluation du rendement; 2) conflits concernant la qualité du travail; 3) conflits reliés aux échéanciers de travail et 4) conflits reliés à la description de tâches.

À l'autre bout du continuum, on retrouve un seul type de conflit entraînant plus fréquemment que les autres un comportement d'évitement ou d'accommodation. Il s'agit des conflits reliés à une promotion éventuelle.

Bien qu'ayant un pouvoir moins explicatif que le premier axe, le second axe oppose le style «compromis» au style «accommodation». À la lumière de ces résultats, il s'avère que 2 types de conflits entraînent plus fréquemment un comportement de compromis. Il s'agit, par ordre d'importance: 1) les conflits reliés à la charge de travail; 2) les conflits reliés au salaire.

À l'autre bout du continuum, deux types de conflits suscitent plus fréquemment que les autres un comportement d'accommodation. Il s'agit des conflits reliés aux politiques organisationnelles de même que les conflits reliés aux ressources mises à la disposition du subordonné. Il faut toutefois être prudent quant à ces résultats puisque une analyse préliminaire avait révélé que ces deux styles de gestion des conflits étaient très flous.

Par ailleurs, il est impossible de déterminer si certains types de conflits suscitent plus fréquemment que les autres la compétition puisque ce dernier style n'a pas été suffisamment choisi par les répondants pour que les résultats soient fiables. Ce style avait d'ailleurs été mis en «passif» dans les analyses de correspondances et n'apparaît conséquemment pas sur la figure.

On constate donc que les résultats obtenus diffèrent légèrement des hypothèses de départ. En effet, si les conflits reliés aux ressources mises à la disposition des subordonnés pour faire leur travail les ont incités à utiliser plus souvent l'accomodation, ils ne les ont cependant pas incités plus que les autres types de conflits à utiliser le compromis et la collaboration tel que le prévoyait l'hypothèse de départ.

#### 4.5 VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE 5

L'hypothèse 5 est à l'effet que la fréquence d'occurrence des conflits modère le lien entre les types ou les sources de conflits et les styles de gestion des conflits. De façon à vérifier cette hypothèse de recherche, des analyses de  $\chi^2$  ont été effectuées entre les fréquences d'occurrence des conflits et les styles de gestion des conflits et ce, pour chaque type et chaque source de conflits. Aucune des nombreuses analyses effectuées n'a permis de vérifier l'hypothèse de départ puisqu'aucun résultat significatif n'a été mis à jour. Ainsi, d'après les résultats obtenus, on ne peut conclure que la fréquence d'occurrence des conflits

modère le lien entre les types ou les sources de conflits et le comportement des subordonnés confrontés à des conflits avec leurs supérieurs.

#### 4.6 VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE 6

L'hypothèse 6 est à l'effet que les sources de pouvoir du supérieur influencent le style de gestion des conflits du subordonné. Cinq sous-hypothèses viennent préciser la nature de cette influence.

##### Sous-hypothèse 6.1:

*«Plus le subordonné percevra que son supérieur a un pouvoir d'expertise, plus il aura tendance à utiliser le style «compromis» plutôt que tout autre style de gestion des conflits.»*

##### Sous-hypothèse 6.2:

*«Plus le subordonné percevra que son supérieur a un pouvoir d'expertise, moins le subordonné aura tendance à utiliser le style «compétition.»*

##### Sous-hypothèse 6.3:

*«Plus le subordonné percevra que son supérieur a un pouvoir coercitif, plus il aura tendance à utiliser la compétition et moins il aura tendance à utiliser l'accommodation.»*

Sous-hypothèse 6.4:

*«Plus le subordonné percevra que son supérieur a un pouvoir de référence, plus il aura tendance à utiliser l'accommodation et la collaboration.»*

Sous-hypothèse 6.5:

*«Plus le subordonné percevra que son supérieur a un pouvoir de référence, moins il aura tendance à utiliser la compétition.»*

Avant de procéder à l'analyse des résultats relatifs à cette hypothèse, certaines analyses préliminaires ont dû être effectuées. Ainsi, dans un premier temps, une analyse factorielle sur le questionnaire de Rahim (1988) a été effectuée, et ce, dans le but d'évaluer dans quelle mesure on pouvait faire ressortir les cinq sources de pouvoir identifiées par l'auteur. La version traduite du questionnaire de Rahim qui a été utilisée dans la présente recherche a donc été «testée».

Les résultats obtenus ont permis d'une part de constater qu'on peut extraire non pas cinq facteurs mais bien 11 facteurs qui expliquent 53,3% de la variance. Cependant, un test de Bartlett (test de sphéricité) a démontré que les quatre premiers facteurs pouvaient être considérés comme particulièrement significatifs comparativement aux autres facteurs extraits de l'analyse factorielle. Seuls ces quatre premiers facteurs serviront de base aux prochaines analyses.

Ainsi, les résultats de l'analyse factorielle permettent de constater que le premier facteur extrait est composé de cinq des sept questions que Rahim attribuait au pouvoir d'expert. Pour ce qui est du second facteur, il est également composé de cinq des sept questions que Rahim attribuait au pouvoir de référence.

Le troisième facteur, quant à lui, est composé de cinq des sept questions que Rahim attribuait au pouvoir de récompense. Le quatrième et dernier facteur retenu, pour sa part, est composé de cinq des sept questions que Rahim attribuait au pouvoir légitime. Mentionnons que les questions associées à chacun des quatre types de pouvoir sont présentées à l'annexe 2.

**TABLEAU 11**  
**ANALYSE FACTORIELLE DU QUESTIONNAIRE DE RAHIM (1988)**  
**VARIMAX ROTATED FACTOR LOADINGS**

Questions	1	2	3	4
EX1	.63			
EX2	.64			
EX3	.75			
EX6	.61			
EX7	.65			
RF1		.77		
RF4		.53		
RF5		.74		
RF6		.47		
RF7		.65		
RE1			.47	
RE2			.72	
RE3			.78	
RE5			.55	
RE7			.52	
LE1				.68
LE2				.55
LE4				.57
LE6				.61
LE7				.43
% Variance	15.8	10.8	5.6	4.4
Variance cumulative	15.8	26.6	32.3	36.7

Ces résultats permettent donc d'identifier clairement quatre sources de pouvoir soit le pouvoir d'expert, le pouvoir de référence, le pouvoir de récompense et le pouvoir légitime qui se rapprochent sensiblement des sources de pouvoir identifiées avec l'instrument de Rahim (1989). Les résultats n'ont cependant pas permis d'identifier le pouvoir coercitif comme distinctif.

Les analyses qui suivent et qui ont été effectuées dans le but de vérifier la cinquième hypothèse du modèle ont donc été faites à l'aide des quatre facteurs extraits de l'analyse factorielle.

De façon à établir un lien entre la perception des sources de pouvoir du supérieur par le subordonné et l'adoption de styles particuliers de gestion des conflits, une analyse de régression multiple a été réalisée. Cette analyse visait à établir le lien entre les styles de gestion des conflits et chacune des quatre sources de pouvoir. Le but de l'analyse de régression multiple était donc d'établir une équation de régression pour chacun des styles de gestion des conflits.

Les résultats de l'analyse de régression multiple sont présentés aux tableaux 12, 13 et 14. Il faut d'abord préciser qu'un seuil de tolérance pour l'inclusion des variables dans les équations de régression a dû être fixé à .1 pour que des équations soient générées par l'analyse de régression multiple.

**TABLEAU 12**  
**ANALYSE DE RÉGRESSION MULTIPLE**  
**LIEN ENTRE LES SOURCES DE POUVOIR ET LE STYLE «ÉVITEMENT»**

Source de pouvoir	B	SE B	Bêta	T	Sig T
Expertise	-1.29	.64	-.35	-2.02	.0539
Référence	-1.51	.76	-.34	-.197	.0595
Constante	23.41	.78	-	29.93	.0000

Multiple R	.48	Standard error	4.20
R Square	.23	F	3.899
Adjusted R Square	.17	Signif. F	.0330

**TABLEAU 13**  
**ANALYSE DE RÉGRESSION MULTIPLE**  
**LIEN ENTRE LES SOURCES DE POUVOIR ET LE STYLE «COLLABORATION»**

Source de pouvoir	B	SE B	Bêta	T	Sig T
Référence	-1.09	.54	-.19	-2.01	.0470
Expertise	-.95	.51	-.18	-1.85	.0660
Constante	22.99	.56	-	41.19	.0000

Multiple R	.25	Standard error	5.79
R Square	.06	F	3.639
Adjusted R Square	.04	Signif. F	.0296

**TABLEAU 14**  
**ANALYSE DE RÉGRESSION MULTIPLE**  
**LIEN ENTRE LES SOURCES DE POUVOIR ET LE STYLE «COMPROMIS»**

Source de pouvoir	B	SE B	Bêta	T	Sig T
Référence	-1.47	.58	-.26	-2.52	.0136
Expertise	-1.23	.54	-.24	-2.27	.0261
Constante	23.94	.61	-	39.41	.0000

Multiple R	.34	Standard error	5.51
R Square	.11	F	5.177
Adjusted R Square	.09	Signif. F	.0077

Cela signifie conséquemment que les résultats obtenus sont relativement peu significatifs en raison de la largesse dont on a dû faire part pour obtenir les résultats dont il sera question dans les prochaines sections.

Ainsi, d'après les résultats obtenus par l'analyse de régression multiple, on constate dans un premier temps qu'aucune équation de régression n'a été générée par l'analyse de régression multiple pour les styles «compétition» et «accomodation». Il ne semble donc pas y avoir de lien entre les sources de pouvoir du supérieur et ces deux styles de gestion des conflits.

Par ailleurs, les résultats permettent de constater que les deux seules sources de pouvoir qui semblent liées à l'adoption de certains styles de gestion des conflits sont les pouvoirs d'expertise et de référence. Ainsi, il appert que les styles «évitement», «collaboration» et «compromis» sont liés à la perception du pouvoir d'expert et de référence que les subordonnés ont envers leur supérieur.

Plus précisément, les résultats présentés au tableau 14 semblent indiquer que l'équation générée pour le style «compromis» est l'équation la plus significative compte tenu de son niveau de signification ( $F = .0077$ ) et compte tenu des niveaux de significations de ses poids Bêta. Les résultats présentés au tableau 14 indiquent également que le style «compromis» est inversement lié surtout au pouvoir d'expertise ainsi qu'au pouvoir de référence. Ainsi, l'équation de régression indique que plus le subordonné aura la perception que son supérieur a un pouvoir d'expertise ainsi qu'un pouvoir de référence, moins il aura recours au compromis comme style de gestion des conflits.

Par ailleurs, les résultats présentés au tableau 13 indiquent également, même si le niveau de signification ( $F = .0296$ ) est moindre que dans l'équation reliée au compromis, que le style «collaboration» est inversement lié au pouvoir d'expertise ainsi qu'au pouvoir de référence. Ainsi, l'équation de régression indique que plus le subordonné aura la perception que son supérieur a un pouvoir d'expertise ainsi qu'un pouvoir de référence, moins il aura recours à la collaboration comme style de gestion des conflits.

Finalement, les résultats du tableau 12 démontrent que le style «évitement» est, lui aussi, inversement lié au pouvoir d'expertise ainsi qu'au pouvoir de référence. Ainsi, l'équation de régression indique que plus le subordonné aura la perception que son supérieur a un pouvoir d'expertise ainsi qu'un pouvoir de référence, moins il aura recours à l'évitement comme style de gestion des conflits. Cependant, avec un F de .033, le niveau de signification de cette équation est le moins élevé des trois équations ayant été générées par l'analyse de régression multiple.

Ces résultats permettent donc de constater que les hypothèses de départ n'ont pas été vérifiées. Ainsi, il appert, d'après les résultats, que les sources de pouvoir ne semblent pas liées à l'adoption, par les subordonnés, des styles «compétition» et «accomodation». Rappelons toutefois le peu de signification de ces résultats étant donné la largesse du seuil de tolérance utilisé.

De plus, comme l'analyse factorielle effectuée sur la version traduite du questionnaire de Rahim (1989) n'a pas fait ressortir le pouvoir coercitif comme l'une des cinq sources de pouvoir, il n'a donc pas été possible de vérifier si la perception du pouvoir coercitif chez le supérieur incitait les subordonnés à utiliser plus fréquemment la compétition et moins fréquemment l'accomodation.

Par ailleurs, aucune des équations de régression générées par l'analyse de régression multiple n'a fait ressortir les pouvoirs légitime et de récompense comme étant lié à l'adoption de styles particuliers de gestion des conflits. On ne peut donc rien affirmer quand au lien entre le pouvoir légitime de même que le pouvoir de récompense du supérieur et les styles de gestion des conflits du subordonné.

Le prochain chapitre aura pour objectif de présenter certaines interprétations à ces résultats.

## CHAPITRE 5

### INTREPRÉTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre porte sur l'analyse des résultats présentés au chapitre précédent. Il vise donc à leur donner un sens et à les mettre en perspective avec les résultats des recherches ayant déjà été menées sur le sujet. Pour cela, les résultats de chacune des hypothèses de recherche seront analysés de façon à pouvoir ensuite discuter des limites de la recherche. Le chapitre se terminera par des suggestions concernant les prochaines étapes de recherche sur ce sujet.

#### 5.1 HYPOTHÈSE 1

Les premières constatations que l'on peut faire à partir des résultats obtenus sont liées au fait que les individus ayant participé à la présente recherche ne semblent vivre que très peu de conflits avec leur supérieur immédiat. Il est toutefois difficile d'évaluer si ces premiers résultats sont surprenants. En effet, d'après la revue de la documentation qui a été faite, aucune étude n'a à ce jour abordé la question de la fréquence «absolue» des conflits entre supérieurs et subordonnés. En effet, les études consultées réfèrent plutôt à la fréquence relative des conflits les uns par rapport aux autres. Cela donne cependant peu d'indication sur le niveau «normal» de conflits pouvant exister entre deux parties et

rend donc difficile la comparaison de ces résultats avec les résultats obtenus dans la présente recherche.

Cependant, d'après les résultats obtenus, on peut émettre l'hypothèse que les conflits entre supérieurs et subordonnés ne sont pas chose fréquente dans la vie organisationnelle et que les relations harmonieuses entre les supérieurs et leurs subordonnés sont courantes.

Si les subordonnés ne semblent vivre que peu de conflits avec leurs supérieurs, les résultats ont toutefois permis de constater que certains **types** de conflits sont plus fréquents et en cela, les résultats ne diffèrent pas de ce que plusieurs recherches permettaient de présager. Rappelons brièvement la distinction entre les **types** de conflits et les **sources** de conflits, distinction qui était à la base des hypothèses de la présente recherche. Les **types** de conflits font référence au point en litige, c'est-à-dire au «sujet» sur lequel porte le conflit. Les **sources**, quant à elles, font plutôt référence au «pourquoi» du conflit, c'est-à-dire à l'origine du désaccord.

Ainsi, les principaux points pouvant être à l'origine des conflits entre les subordonnés et leurs supérieurs ont trait aux politiques et procédures organisationnelles. Ces résultats sont similaires aux résultats de certaines études, dont celles d'Evan (1965) et de Renwick

(1975a), qui avaient également démontré que les conflits reliés aux politiques et procédures organisationnelles étaient les plus fréquents dans la relation supérieur-subordonné.

Il semble donc que ce soit les aspects administratifs du travail qui semblent être fréquemment à l'origine des conflits entre les subordonnés et leurs supérieurs. Comme d'autres recherches ont permis d'en arriver à des résultats similaires et ce, par le biais de méthodologies et d'échantillons fort différents, on a de bonnes raisons de croire que ces aspects du travail sont fréquemment à l'origine de désaccords entre les subordonnés et leurs supérieurs.

Ces résultats ne sont pas surprenants compte tenu de l'échantillon ayant servi de base à la recherche. En effet, les individus interrogés dans le cadre de l'enquête sont tous des professionnels en informatique qui recherchent une grande autonomie dans leur façon de travailler et qui n'aiment pas être trop encadrés dans la façon dont ils s'acquittent de leur travail. La réunion de ces facteurs peut constituer un élément pouvant expliquer en partie la fréquence d'occurrence des conflits reliés aux politiques et procédures organisationnelles. Il est donc réaliste de croire que les subordonnés ne semblent pas vouloir se faire imposer des normes.

## 5.2 HYPOTHÈSE 2

Les résultats concernant la fréquence d'occurrence des **sources** de conflits démontrent que ce sont les divergences d'opinions qui sont les plus fréquemment à l'origine de désaccord entre les subordonnés et leurs supérieurs. Ainsi, quand les subordonnés entrent en conflit avec leur supérieur immédiat, c'est principalement dû au fait qu'ils n'ont pas les mêmes points de vue par rapport à la situation à l'origine du désaccord.

À l'inverse, les résultats ont permis de constater que la compétition entre supérieur et subordonnés de même que la malveillance de la part du supérieur ne sont pratiquement jamais à l'origine des conflits entre les subordonnés et leurs supérieurs.

Ces résultats sont une fois de plus similaires aux résultats obtenus par Renwick (1975a) et qui démontraient que les divergences d'opinions entre le subordonné et son supérieur de même que l'ignorance, par le supérieur, de certains détails face à la situation de conflit étaient le plus fréquemment à l'origine des désaccords. De même, la malveillance de la part du supérieur était la source la moins fréquemment rencontrée comme étant à l'origine de conflits entre supérieurs et subordonnés.

Ces résultats, jumelés aux résultats concernant la fréquence d'occurrence des **types** de conflits, démontrent que lorsque les subordonnés vivent des situations conflictuelles avec leurs supérieurs, c'est principalement dû au fait qu'ils n'ont pas les mêmes opinions (source de conflit) et ce, plus spécifiquement quant aux règles et procédures organisationnelles à appliquer (types de conflits).

Ces informations aident à décrire la nature même des conflits pouvant survenir entre les subordonnés et leurs supérieurs. On constate que ce ne sont pas des conflits de nature «interpersonnelle» qui semblent caractériser la relation supérieur-subordonné. Ces résultats sont similaires aux résultats de Bergman et Volkema (1989) qui avaient conclu que ce qui différenciait les conflits entre supérieurs et subordonnés tendait à graviter autour de la subordination de l'une des parties à travers l'application de règles, la distribution des ressources, l'assignation du travail, etc. Ainsi, un manque de congruence perçue entre les attitudes et les buts du supérieur et du subordonné serait à l'origine du conflit entre les parties.

### 5.3 HYPOTHÈSE 3

Les premières constatations concernant les styles de gestion des conflits adoptés par les subordonnés lorsqu'ils sont confrontés à des situations conflictuelles avec leurs supérieurs

sont à l'effet que les subordonnés sont très collaborateurs. En effet, les résultats ont démontré que peu importe la nature du conflit qui oppose les supérieurs à leurs subordonnés, ces derniers ont le plus fréquemment recours à la collaboration. En deuxième lieu, le style qui semble être le plus souvent adopté par les individus est le style «évitement».

Ces résultats sont différents de ce que la documentation laissait présager. En effet, d'après les recherches s'étant intéressées au comportement des subordonnés en situations de conflit avec leurs supérieurs, on s'attendait plutôt à ce que les subordonnés favorisent le compromis, l'accommodation et l'évitement, c'est-à-dire des styles dont le niveau d'activité est moins élevé.

On constate cependant que les subordonnés ayant participé à la présente recherche sont plus «intégratifs» dans le sens où ils favorisent des comportements axés sur la recherche de solutions permettant la satisfaction des intérêts des deux parties impliquées dans le conflit plutôt que des comportements où leurs intérêts propres dominent (Thomas, 1976).

Cependant, il ne faut pas oublier de mentionner que certains styles de gestion des conflits ont semblé très confus aux yeux des participants. En effet, les styles «compromis» et «accommodation» semblent avoir été utilisés indistinctement par les subordonnés. Les

énoncés étaient peut-être insuffisamment précis pour que ces deux styles apparaissent comme distincts. Cela semble être une des limites de la présente recherche.

Par ailleurs, le style «compétition» n'a presque jamais été favorisé par les répondants. On peut émettre l'hypothèse que l'énoncé «j'impose l'acceptation de mon point de vue», utilisé pour caractériser le style «compétition», faisait plutôt référence à de la domination et qu'en ce sens il est apparu trop catégorique pour être choisi par les répondants. Il y aurait peut-être lieu, dans une autre recherche, de contrôler le facteur de «désirabilité sociale» des réponses suggérées.

S'ils ont tendance à utiliser fréquemment la collaboration, certains résultats concernant l'influence de la **source** de conflits sur l'adoption de styles particuliers de gestion des conflits par les subordonnés sont fort intéressants. Ainsi, les résultats semblent démontrer que les individus confrontés à des conflits avec leurs supérieurs adaptent leurs comportements en fonction de la source de conflit.

Il semblerait ainsi que le manque de connaissances de la part du supérieur de même que l'ignorance de certains détails concernant le dossier ou le client inciteraient plus fréquemment les subordonnés à collaborer que les autres sources de conflits.

À l'inverse, certaines **sources** de conflits incitaient les subordonnés à adopter des comportements fort différents. Ainsi, lors de conflits originant de différences de personnalité, de différences de valeurs profondes ou de la compétition entre le supérieur et le subordonné, les subordonnés ont tendance à utiliser plus fréquemment l'évitement et l'accommodation et en ce sens, à adopter des comportements se rapprochant de ce que les études précédentes, comme celles de London et Howat (1978), de Putnam et Wilson (1982) et de Renwick(1975b) laissaient présager. Si les résultats antérieurs démontraient que les subordonnés avaient tendance à favoriser les styles «évitement», «compromis» et «accommodation», on peut émettre l'hypothèse que ces études faisaient en fait référence à des conflits de nature «interpersonnelle».

D'après ces résultats, il semblerait que lors de conflits à caractère plus «interpersonnel», comme les conflits de personnalité, les conflits de valeurs et les conflits reliés à la compétition, les subordonnés ont tendance à éviter la collaboration pour favoriser des comportements qui impliquent un niveau d'activité moins élevé tels l'évitement, l'accommodation et le compromis. Ce sont là des styles qui demandent moins d'implication de la part des subordonnés puisqu'ils n'impliquent pas la recherche de solutions qui viseront à satisfaire les intérêts des deux parties. Ils visent plutôt à ne satisfaire les intérêts d'aucune des parties, comme l'évitement, à passer outre ses propres intérêts, comme l'accommodation, ou à ne les satisfaire qu'en partie, comme dans le cas du compromis.

À l'inverse, les conflits qui sont reliés au travail en tant que tel, comme les conflits reliés au manque de connaissances du supérieur par rapport au dossier ou au client, amènent un comportement beaucoup plus collaborateur, c'est-à-dire un comportement qui nécessite un plus haut niveau d'implication. Les subordonnés confrontés à de tels conflits ont donc tendance à rechercher des solutions qui vont satisfaire à la fois leurs propres intérêts et ceux de leur supérieur.

On peut émettre l'hypothèse que les conflits à caractère interpersonnel, étant plus menaçants ou plus difficiles à gérer, incitent les subordonnés à favoriser des comportements plus «passifs». Greenhalgh (1987) mentionnait d'ailleurs à cet égard que les questions de principes sont beaucoup plus difficiles à résoudre que les conflits dont les enjeux sont divisibles.

Par contre, les conflits originant d'un problème au niveau de la tâche ou du travail en tant que tel, étant peut-être moins menaçants ou plus faciles à gérer, vont favoriser une plus grande activité de la part des subordonnés qui mettront conséquemment plus d'énergie à en arriver à une solution satisfaisante pour eux et pour leur supérieur.

Par ailleurs, on peut également émettre l'hypothèse que face à des conflits interpersonnels, les subordonnés, dans un premier temps, ont besoin d'une période de

«refroidissement» («cooling off period», Rahim, 1986b) les incitant ainsi à «s'éloigner» du conflit ou à tout le moins les incitant à ne pas investir trop d'énergie dans leur résolution. Passé cette période de «refroidissement», si le conflit de nature interpersonnelle n'est pas résolu, peut-être que les subordonnés s'impliqueront avec plus d'énergie, notamment en ayant recours à des comportements de collaboration ou de compétition.

Par ailleurs, il faut mentionner que les conflits à caractère interpersonnel étaient très peu fréquents entre les subordonnés de l'échantillon et leurs supérieurs. Les styles adoptés par les subordonnés lors de tels conflits reflètent donc des comportements hypothétiques dans le sens où les subordonnés ont fait part, comme le leur demandaient les consignes, de ce qu'ils feraient s'ils étaient confrontés à de tels conflits.

Par contre, les conflits originant d'un problème au niveau de la tâche (manque de connaissances du supérieur, ignorance de certains détails) étaient plus fréquents d'après les résultats traités précédemment. Ce sont donc probablement des conflits auxquels les subordonnés font plus souvent face dans leur quotidien. On peut émettre l'hypothèse que les comportements qu'ils déclarent adopter dans de telles situations conflictuelles reflètent peut-être d'avantage leur véritable style de gestion des conflits puisqu'ils relèvent moins du domaine de la spéculation.

#### 5.4 HYPOTHÈSE 4

Les recherches effectuées jusqu'à maintenant concernant l'influence des **types** de conflits sur l'adoption de styles particuliers de gestion des conflits avaient démontré peu de résultats significatifs. La présente recherche n'avait donc établi que peu d'hypothèses par rapport à cet aspect. En fait, la seule hypothèse concernait les conflits reliés aux ressources qui, d'après les recherches précédentes, étaient censés inciter les subordonnés à adopter plus fréquemment le «compromis», «l'accomodation» et la «collaboration».

Les résultats obtenus par la présente recherche vont au-delà des seuls résultats concernant les conflits reliés aux ressources. En effet, des résultats significatifs ont démontré que des liens existaient entre certains types précis de conflits et les styles de gestion des conflits des subordonnés en situations de conflit avec leurs supérieurs.

Ainsi, dans un premier temps, les résultats ont démontré, tout comme ceux concernant l'influence des **sources** de conflits sur les styles de gestion des conflits des subordonnés, que quelque soit le **type** de conflit, les subordonnés avaient tendance à utiliser fréquemment la collaboration. Ces résultats sont donc cohérents avec les résultats présentés précédemment quoiqu'ils s'éloignent de ce que la documentation laissait présager.

Par ailleurs, les résultats concernant l'influence des types de conflits sur l'adoption, par les subordonnés, de styles particuliers de gestion des conflits semblent démontrer que certains types de conflits engendrent plus fréquemment que d'autres la collaboration chez les subordonnés. Il s'agit des conflits reliés à l'évaluation du rendement de même que les conflits reliés à la qualité du travail, aux échéanciers de travail et à la description de tâches.

Le style «compromis» pour sa part, a été favorisé plus fréquemment que les autres styles lorsque les subordonnés faisaient face à des conflits reliés à leur charge de travail de même qu'à leur salaire. Pour ce qui est du style «accommodation», il a été favorisé plus fréquemment dans les conflits reliés aux politiques et procédures organisationnelles et aux ressources mises à la disposition du subordonné.

Finalement, les conflits reliés à des promotions éventuelles ont incité plus fréquemment que les autres types de conflits les subordonnés à favoriser l'accommodation et l'évitement.

Ces résultats sont des plus intéressants. Ainsi, il semblerait que les subordonnés, lorsqu'ils font face à des conflits reliés à leurs tâches en tant que telles, comme dans le cas des conflits reliés à la qualité du travail, aux échéanciers, à la description des tâches, à l'évaluation du rendement, favorisent la collaboration. Ils recherchent donc, quand ils sont

confrontés à de telles situations, des solutions pouvant à la fois satisfaire les intérêts de leur supérieur de même que leurs propres intérêts. On parle alors de comportements «intégratifs» (Thomas 1976). Si les recherches précédentes n'avaient pas fait état d'un tel lien, les résultats obtenus dans la présente recherche apparaissent tout à fait cohérents compte tenu de l'échantillon ayant servi de base à l'étude. En effet, les individus ayant participé à la recherche sont, comme il fut déjà mentionné, des professionnels en informatique qui détiennent une expertise certaine dans leur domaine de spécialisation. On peut émettre l'hypothèse que face à des conflits reliés à leur travail, ils sont prêts à collaborer parce qu'ils ne se sentent pas menacés en raison du fait qu'ils détiennent une expertise leur permettant de s'impliquer activement dans les conflits reliés à leur domaine d'expertise et les opposant à leurs supérieurs.

Par contre, dans les conflits reliés aux politiques et procédures organisationnelles, les subordonnés favorisent plus fréquemment l'accommodation. Il semblerait donc que face à des conflits de nature administrative, les subordonnés préfèrent passer outre leurs propres intérêts même si cela peut favoriser ceux de leur supérieur. On peut émettre l'hypothèse que face à des conflits qu'ils considèrent peut-être sans issue ou «perdus d'avance», les normes organisationnelles étant difficiles à changer, les subordonnés préfèrent «laisser tomber» plutôt que de s'impliquer activement dans la recherche d'une solution permettant de satisfaire les intérêts de chacun. À cet égard, Rahim (1986b) émettait l'hypothèse que

le comportement d'accomodation pouvait signifier que la partie favorisant ce style considérait que les enjeux du conflit étaient plus importants aux yeux de l'autre partie qu'à ses propres yeux. Ainsi, on peut émettre l'hypothèse que les règles administratives et les normes organisationnelles apparaissent aux yeux des subordonnés plus importantes pour leurs supérieurs que pour eux-mêmes. Cela expliquerait peut-être le fait qu'ils sont prêts à laisser tomber leurs propres intétêts lorsqu'ils sont confrontés à de tels conflits.

Par ailleurs, d'autres résultats concernant le style «compromis» apparaissent tout à fait cohérents. En effet, la recherche semble démontrer que lors de conflits reliés au salaire ou à la charge de travail, les subordonnés tendent à favoriser le compromis. Cela signifie donc qu'ils sont prêts à faire certaines concessions lorsqu'ils font face à de tels conflits. Ces résultats apparaissent très cohérents puisque les enjeux, dans les conflits reliés au salaire ou à la charge de travail, apparaissent être de nature «distributive» dans le sens où ils sont divisibles, c'est-à-dire que ce que l'un gagne l'autre le perd. Il n'est donc pas surprenant que dans de telles situations les subordonnés soient prêts à «marchander» pour obtenir satisfaction.

On constate donc, d'après les résultats obtenus, que les **types** de conflits semblent avoir un impact sur le comportement des subordonnés en situation de conflits avec leurs supérieurs. Si les recherches précédentes s'étant intéressées à cet aspect des conflits

organisationnels avaient révélé peu de résultats significatifs, les résultats de la présente recherche laissent toutefois présager que des liens intéressants peuvent exister et qu'il faudra pousser plus à fond cet aspect.

### 5.5 HYPOTHÈSE 5

Les résultats concernant l'influence de la fréquence d'occurrence des conflits sur le comportement des subordonnés se sont révélés tout à fait «non significatifs». Rappelons que l'hypothèse de départ était à l'effet que la fréquence des conflits viendrait modérer le lien entre les types et les sources de conflits et les styles de gestion des conflits des subordonnés.

On ne peut donc, à partir des résultats obtenus, établir que la fréquence des conflits a une influence sur le comportement des subordonnés. Les subordonnés de l'échantillon ayant admis ne vivre que très peu de conflits, il est donc normal que les résultats se soient révélés non significatifs en raison du fait que la variable «fréquence d'occurrence des conflits» variait peu.

## 5.6 HYPOTHÈSE 6

Les résultats concernant l'influence des sources de pouvoir du supérieur telles que perçues par le subordonné sur le comportement des subordonnés en situations de conflit sont intéressants même s'ils s'écartent de ce que laissaient présager les rares études s'étant déjà intéressées à cet aspect de la gestion des conflits.

Tout d'abord, les analyses effectuées sur le questionnaire de Rahim (1988), traduit pour les besoins de la présente recherche, ont permis de démontrer l'existence de quatre sources de pouvoir très similaires aux sources de pouvoir que l'instrument de Rahim était censé mesurer. Il s'agit des pouvoirs d'expertise, de référence, de récompense de même que du pouvoir légitime. Seul le pouvoir coercitif n'a pas été identifié comme étant une source de pouvoir distincte des autres sources.

D'autre part, les résultats des analyses conduites de manière à vérifier s'il existait un lien entre les sources de pouvoir du supérieur et le comportement des subordonnés en situation de conflit avec leurs supérieurs ont révélé que deux sources de pouvoir, soit les pouvoirs d'expertise et de référence, ont un lien avec l'adoption des styles «compromis», «collaboration» et «évitement». Plus précisément, il semblerait que pour chacun de ces styles de gestion des conflits, le lien avec les pouvoirs d'expertise et de référence est inverse,

dans le sens où plus le subordonné perçoit que son supérieur a du pouvoir d'expertise et de référence, moins il aura tendance à utiliser le compromis, la collaboration et l'évitement. Ces résultats vont cependant à l'encontre de ce que les recherches permettaient de prévoir. En effet, les recherches de Kabanoff (1988) ainsi que celles de Jamieson et Thomas (1974) avaient révélé que le pouvoir d'expertise du supérieur incitait le subordonné à utiliser plus fréquemment le compromis et moins fréquemment la compétition et que le pouvoir de référence incitait le subordonné à utiliser plus fréquemment la collaboration et l'accommodation et moins fréquemment la compétition.

Les résultats des analyses ont également permis de constater qu'il n'a pas été possible d'établir de lien entre les sources de pouvoir du supérieur et l'adoption, par les subordonnés, des styles «compétition» et «accommodation». Il n'est cependant pas surprenant qu'aucun lien n'ait été établi entre les sources de pouvoir du supérieur et le style «compétition» puisque ce comportement n'a presque jamais été adopté par les répondants. Par ailleurs, il faut rappeler que le style «accommodation» était un style très «flou» d'après les analyses, dans le sens où les répondants ne semblent pas avoir bien distingué ce comportement par rapport aux autres comportements. Ces constatations semblent être liées à certaines faiblesses du questionnaire et font notamment référence aux énoncés utilisés pour identifier chacun des cinq styles de gestion des conflits.

Finalement, si le pouvoir légitime et le pouvoir de récompense ont été identifiés comme faisant partie des sources de pouvoir du supérieur suite à l'analyse factorielle effectuée sur le questionnaire de Rahim (1989), les résultats des analyses n'ont cependant pas fait ressortir de liens entre ces sources de pouvoir et le comportement des subordonnés en situations de conflit avec leur supérieur.

Les résultats qui viennent d'être présentés s'écartent donc des résultats des rares études s'étant déjà attardées au lien entre le pouvoir des individus et le comportement qu'ils adoptent en situations de conflits. Cependant, un regard plus approfondi sur la nature même des échantillons ayant servi de base aux recherches précédentes permet d'émettre un certain nombre d'hypothèses pouvant expliquer en partie les écarts entre les résultats antérieurs et ceux de la présente étude.

En effet, lorsque l'on examine les échantillons des recherches antérieures, on constate que l'on ne possède que très peu de détails quant à la nature de la relation qui existait entre les parties confrontées à des conflits. Quelques recherches précisaient que l'échantillon faisait appel à des supérieurs et à des subordonnés, sans toutefois en préciser le contexte.

Par ailleurs, l'étude de Jamieson et Thomas (1974), qui était à l'origine de plusieurs des hypothèses de la présente recherche, avaient étudié une relation supérieur-subordonné fort

différente de celle qui a servi de base à la présente étude. Plus précisément, Jamieson et Thomas (1976) avaient analysé la relation qui existait entre des étudiants et des enseignants.

Ces différences au niveau des échantillons, semblent avoir une influence sur les types de pouvoir qui s'avèrent le plus étroitement liés au comportement des subordonnés. En effet, les conclusions de Jamieson et Thomas (1976) étaient à l'effet que le pouvoir coercitif de même que le pouvoir légitime des enseignants étaient les sources de pouvoir qui influençaient le plus le comportement des étudiants. Par contre, dans la présente recherche, on constate que le pouvoir d'expertise et le pouvoir de référence apparaissent le plus étroitement liés au comportement des subordonnés.

Ces résultats semblent cependant tout à fait cohérents compte tenu des particularités des relations supérieur-subordonné qui opposent ces deux recherches. En effet, il n'est pas surprenant de constater que le pouvoir coercitif et le pouvoir légitime des enseignants aient été le plus étroitement reliés au comportement des étudiants. La nature même de la relation entre un enseignant du niveau secondaire et ses étudiants semble davantage reposer sur le statut et l'autorité puisque que les enseignants ont le pouvoir de décider si les étudiants réussissent ou échouent un cours de même qu'ils ont le pouvoir d'imposer un certain nombre de sanctions si les étudiants ne respectent pas les règles de l'institution.

Par contre, dans la présente étude, on constate qu'il n'existait que peu de pouvoir coercitif à l'intérieur de la relation entre les subordonnés et leur coordonnateur. En effet, les coordonnateurs, n'ayant pas le pouvoir d'imposer des mesures disciplinaires, de déterminer les augmentations ou les promotions, n'avaient pas vraiment de pouvoir coercitif ni de pouvoir de récompense. De cette façon, la relation qu'ils entretenaient avec leurs subordonnés apparaissait donc davantage reposer sur l'expertise que sur l'autorité. Il n'est donc pas surprenant de constater que les sources de pouvoir du supérieur qui semblent le plus étroitement liées aux styles de gestion des conflits des subordonnés sont les pouvoirs d'expertise et de référence.

À la lumière de ces résultats, on peut émettre l'hypothèse que la nature même de la relation supérieur-subordonné peut influencer le comportement des subordonnés confrontés à des conflits avec leur supérieur.

Par ailleurs, les résultats ont fait ressortir le fait que plus les subordonnés considèrent que leur supérieur possède du pouvoir d'expertise ou de référence, moins ils ont recours à des comportements intégratifs comme la collaboration, le compromis et l'évitement. Les individus qui ont un supérieur «expert» ou «reconnu», de par son pouvoir d'expertise et de référence, ont moins tendance à adopter des comportements qui viseront à augmenter le niveau de satisfaction des deux parties. On peut émettre l'hypothèse que les subordonnés

qui considèrent leur supérieur comme étant un expert ou comme quelqu'un de reconnu dans son milieu ont développé un lien de dépendance envers leur supérieur qui les inciterait à mettre de côté la satisfaction de leurs intérêts en adoptant des comportements plus conciliants.

Les résultats qui viennent d'être analysés doivent cependant tenir compte du fait que le niveau de signification des liens qui ont été établis entre les variables à l'étude était très faible. D'après ces résultats, on peut également émettre l'hypothèse qu'il aurait été davantage pertinent d'examiner la perception des subordonnés quant au pouvoir qu'ils détiennent eux-mêmes. Cet examen aurait peut-être révélé un lien plus étroit entre les sources de pouvoir et le comportement des individus confrontés à des situations de conflits avec leurs supérieurs.

On constate donc que le lien entre les sources de pouvoir du supérieur et le comportement des subordonnés lors de situations de conflit est complexe et qu'il faudra s'attarder, dans les prochaines recherches; à raffiner le cadre théorique entourant les notions de pouvoir et de conflit.

## 5.7 LIMITES DE LA RECHERCHE

Les résultats de la recherche doivent être replacés dans leur contexte réel et interprétés en tenant compte de ses limites et de ses faiblesses.

La première limite de la recherche réside dans le fait que les quelques études sur lesquelles s'appuyait son modèle théorique avaient eu recours à des échantillons fort différents. En effet, la plupart des études s'étant intéressées aux conflits entre supérieurs et subordonnés se sont concentrées sur les comportements adoptés par les supérieurs en délaissant ceux des subordonnés. Cela rendait conséquemment très difficile l'élaboration d'hypothèses de recherche ayant trait au comportement des subordonnés en situation de conflit avec leurs supérieurs.

Une deuxième limite de la recherche réside dans la faiblesse du cadre théorique concernant le lien entre le pouvoir et le comportement des parties impliquées dans des situations de conflits. Comme pour tous les champs d'étude scientifique qui en sont à leurs premiers pas, l'analyse de l'influence du pouvoir des individus sur leurs styles de gestion des conflits doit composer avec des bases qui ne sont pas encore établies solidement et des liens entre les concepts qui restent abondamment discutables.

L'outil de mesure, le questionnaire, peut également comporter un certain nombre de faiblesses. D'abord, la traduction du questionnaire de Rahim ayant servi d'outil de mesure des sources de pouvoir du supérieur, comportait peut-être des erreurs qui ont pu contribuer à amener de la distorsion dans les énoncés utilisés. Au-delà de cela, toutefois, il semblerait que c'est la reconnaissance même de certains types de pouvoir qui pose problème. En effet, dans la présente étude, on constate que certaines sources de pouvoir n'ont pu être mises à jour puisqu'elles ne semblaient pas faire partie de la réalité des individus ayant participé à la recherche. Le questionnaire ne pouvait donc pas reconnaître quelque chose qui n'existe pas aux yeux des répondants.

De plus, certains doutes existent quant à la capacité du questionnaire à identifier correctement les styles de gestion des conflits des individus. Le vocabulaire utilisé pour décrire les styles a peut-être fait en sorte que les répondants n'ont pas été en mesure d'effectuer toutes les distinctions souhaitées au départ et a peut-être également fait en sorte que certains styles de gestion des conflits apparaissaient comme étant «socialement indésirables». Il est donc possible que les résultats aient été plus significatifs avec un outil qui aurait contrôlé plus étroitement le critère de désirabilité sociale.

Par ailleurs, la recherche s'étant strictement intéressée à recueillir les points de vue des subordonnés en délaissant ceux des supérieurs, il est possible que l'on soit en présence

d'une réalité partielle. Il aurait peut-être été intéressant d'interroger à la fois les supérieurs et les subordonnés de façon à mettre en parallèle ces deux visions et d'identifier les divergences et les convergences entre les deux.

## 5.8 PERSPECTIVES FUTURES

Compte tenu de ce qui précède, il est permis de proposer un certain nombre d'avenues pour les recherches futures portant sur le sujet.

Ainsi, les recherches s'étant intéressées au comportement des subordonnés en situations de conflits avec leur supérieur étant à ce jour rarissimes, il importe de poursuivre les efforts dans le but de mieux cerner ce qui caractérise les comportements des subordonnés de même que la nature des relations qu'ils entretiennent avec leurs supérieurs. De façon à faire évoluer progressivement les connaissances sur la gestion des conflits en organisation de même que sur la relation entre supérieurs et subordonnés, des champs distincts devraient être traités de façon spécifique.

Le premier touche à la nature de la relation pouvant exister entre supérieurs et subordonnés. Les résultats de la présente recherche ayant fait état du fait que la nature de la relation pouvant exister entre un subordonné et son supérieur semble influencer le

comportement du subordonné, il serait intéressant de reprendre la même étude en faisant appel à des échantillons différents; échantillons qui mettraient à jour des distinctions quant à la nature du lien de subordination pouvant exister dans la relation supérieur-subordonné. Cette démarche sera importante compte tenu du fait que la présente recherche a fait ressortir toute l'importance que revêt le caractère situationnel et non pas normatif de la relation supérieur-subordonné. En effet, les résultats obtenus laissent croire que la relation supérieur-subordonné, tout comme les styles de gestion des conflits, gagne à être analysée en fonction de certaines caractéristiques reliées à la relation entre les parties en cause.

En plus, si tel est le cas, il deviendra probablement pertinent de regarder l'influence des caractéristiques individuelles des individus faisant partie des échantillons (âge, ancienneté, statut, etc.), ce qui n'a pas été pris en compte dans la présente recherche.

Finalement, des efforts devraient être consacrés au développement et au raffinement du cadre théorique concernant le lien entre le pouvoir et le comportement des individus confrontés à des situations conflictuelles. La notion de pouvoir étant une notion des plus complexes, il serait pertinent d'envisager le développement de bases plus solides. Il serait également intéressant d'approfondir le lien entre le pouvoir des subordonnés, tel que perçu par ces derniers, et leurs comportements lors de conflits.

## CONCLUSION

L'objectif de la présente recherche était d'ajouter aux connaissances sur la gestion des conflits et principalement sur le comportement des subordonnés confrontés à des situations conflictuelles avec leurs supérieurs. Peu de recherches s'étant à ce jour intéressées au comportement des subordonnés, la présente étude avait un certain côté innovateur et les résultats qui en ont découlé auront permis, nous le croyons, d'apporter une contribution certaine à l'avancement de champs d'étude.

À cet égard, l'établissement de liens significatifs entre les types et les sources de conflits et le comportement des subordonnés, alors que les études précédentes affichaient des résultats plus ou moins précis, ont permis de raffiner la compréhension des rapports entre supérieurs et subordonnés.

Il semblerait ainsi que les subordonnés en situations de conflits avec leurs supérieurs, même s'ils ont fréquemment recours à la collaboration, adaptent leurs comportements en fonction de l'origine et de la nature des mésententes qui les opposent à leurs supérieurs. Plus précisément, les résultats ont permis de constater que lors de conflits à caractère «interpersonnel», comme les conflits de personnalité ou les conflits de valeurs, les

subordonnés préfèrent ne pas s'impliquer en ayant notamment recours à l'évitement. Par contre, lors de conflits dont l'origine est reliée à leur travail en tant que tel (qualité du travail, échéancier, description de tâches, etc.), les subordonnés adoptent des comportements beaucoup plus «intégratifs» c'est-à-dire des comportements qui visent à satisfaire les intérêts des deux parties en cause. Finalement, lors de conflits reliés aux politiques et procédures organisationnelles dont la fréquence d'occurrence est la plus élevée par rapport aux autres types de conflits, les subordonnés ont tendance à faire de l'accommodation. Il semblerait ainsi que lors de conflits de nature administrative, les subordonnés préfèrent passer outre leurs propres intérêts même si cela peut favoriser ceux de leurs supérieurs.

Ces résultats sont donc des plus intéressants puisque les études précédentes laissaient plutôt présager que les subordonnés, peu importe la nature des conflits, favoriseraient les styles «évitement», «accommodation» et «compromis». Les résultats de la présente recherche révèlent donc des aspects fort intéressants.

Par ailleurs, les résultats concernant l'influence de la nature même de la relation entre un subordonné et son supérieur sur le comportement des individus en situations de conflit auront permis de contribuer à raffiner les hypothèses concernant le lien qui peut exister entre les concepts de pouvoir et de conflit, lesquels, jusqu'à maintenant, ont davantage été analysés de façon séparée. Ainsi, les résultats de la recherche semblent

démontrer que les comportements des individus en situations de conflits doivent être analysés en fonction des caractéristiques de la relation qui lie les parties. De cette façon, on fait ressortir l'importance du caractère situationnel plutôt que normatif de la relation entre un subordonné et son supérieur. Ces résultats vont donc dans le même sens que les résultats des présentes recherches portant sur la gestion des conflits, lesquelles font de plus en plus ressortir l'importance d'adopter une approche contingente.

Les résultats de la recherche justifient donc la poursuite des questionnements sur ce vaste sujet qu'est la relation supérieur-subordonné. Le raffinement du cadre théorique s'avère nécessaire et le développement de nouveaux outils pourrait amener un éclairage nouveau.

## RÉFÉRENCES

- BACHARACH, Samuel B., LAWLER, Edward J., Power and politics in organizations. San Francisco, Jossey-Bass, 1981.
- BERGMANN, Thomas J., VOLKEMA, Roger J., «Understanding and managing interpersonal conflict at work: its issues, interactive processes, and consequences». in: M. Afzalur Rahim. Managing conflict in organizations, Praegar Publishers, NewYork, 1986.
- BLAKE, R.R., MOUTON, J.S., The managerial grid., Gulf Publishing, Houston, 1964.
- BLAKE, R.R., SHEPARD, H.A., MOUTON, J.S., Managing Intergroup Conflitic in Industry, Houston: Gulf Publishing, 1964.
- BURKE, Ronald J. «Methods of resolving superior-subordinate conflict: the constructive use of subordinate differences and disagreements». Organizational Behavior and Human Performance, 5, 1970, 393-411.
- CONRAD, Charles. «Power and performance as correlates of supervisors' choice of modes of managing conflict: a preliminary investigation», Western Journal of SpeechCommunication, 47, Summer 1983, 218-228.
- COSIER, Richard A.; RUBLE, Thomas L. «Research on conflict-handling behavior: an experimental approach», Academy of Management Journal, 24 (4), 1981, 816-831.
- EVAN, W.M. «Superior-subordinate conflict in research organizations», Administrative Science Quaterly, 10, 1965, 52-64.
- FILLEY, A.C. Interpersonal conflict resolution. Glenview, Ill., Scott, Foresman, 1975.

- FOLGER, Joseph P., POOLE, M. Scott. Working through conflict: a communication perspective. Scott, Foresman and Company, Illinois, 1984.
- FRANKEL, Stanley. Approaches to conflict management: a taxonomic problem. Southern Illinois University, 1987.
- FRENCH, J.R.P., Raven, B.H., «The bases of social power» in D. Cortwright (Ed.). Studies in social power. Ann Arbor, MI: Institute for social research, 1959.
- GARNIER, Bernard. «La gestion des conflits interpersonnels en milieu universitaire», Relations industrielles, 38 (2), 1983, 277-296.
- GREENHALGH, Leonard. «Interpersonal conflicts in organizations», in Cooper, C.L., I.T. Robertson (Eds.). International Review of Organizational Psychology, Hohn Wiky & Sons Ltd, 1987, 229-271.
- HALL, J., Conflict management survey: a survey of ones's characteristic reaction to and handling of conflicts between himself and others. Monroe, TX: Telemetrics International, 1969.
- HOCKER, Joyce L., WILMOT, W.W. Interpersonal conflict. Wm C. Brown Publishers, 1985.
- HOWAT, G., London, M. «Attributions of conflict management strategies in superior-subordinate dyads», Journal of Applied Psychology, 65 (2), 1980, 172-175.
- IMLER, J.R. «The effects of occupational category, organizational level, organizational size, sexe, and conflict opponent on the conflict handling styles of hospital management personnel». Youngstown, Youngstown state university, Thèse de maîtrise, mars 1980.

- JAMIESON, D.W., THOMAS, K.W., «Power and conflict in the student-teacher relationship», The Journal of Applied Behavioral Science, 10 (3), 1974, 321-336.
- KABANOFF, B., «A critical incident study of interpersonal power and conflict in organizations». Working Paper 89-014, University of South Wales, Australia, May 1989.
- KNAPP, M.L., PUTNAM, L.L., DAVIS, L.J. «Measuring interpersonal conflict in organizations: where do we go from here?». Management Communication Quarterly, 1 (3), 1988, 414-429.
- LAWRENCE, P.R., LORSCH, J.W., Organization and environment, Homewood Ill., Irwin-Dorsey, 1967.
- LONDON, M., HOWAT, G. «The relationships between employee commitment and conflict resolution behavior». Journal of Vocational Behavior, 13, 1978, 1-14.
- LURSCH, R.F., «Sources of power: their impact on intrachannel conflict». Journal of Marketing Research, 13, 1976, 382-390.
- MORLEY, D.D., SHOCKLEY-ZALABAK, P., «Conflict avoiders and compromisers: toward an understanding of their organizational communication style». Group & Organization Studies, 11 (4), 1986, 387-402.
- MUSSER, Steven J. «A model for predicting the choice of conflict management strategies by subordinates in high-stakes conflicts». Organizational Behavior and Human Performance, 29, 1982, 257-269.
- PFEFFER, J., Power in organizations, Marshfield, Pitman Publishing Inc., 1981.
- PHILLIPS, E., CHESTON, R., «Conflict resolutions: what works?». California Management Review, 21 (4), 1979, 76-83.

- PUTNAM, Linda L., «Communication and interpersonal conflict in organizations». Management Communication Quarterly, 1 (3), 1988, 293-301.
- PUTNAM, L.L., POOLE, M.S., «Conflict and negotiation» in F.M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, L. W. Porter(Eds.). Handbook of organizational communication, chap. 14. London: Sage Publications, 1987, 549-599.
- PUTNAM, L.L., WILSON, C.E., «Communicative strategies in organizational conflicts: reliability and validity of a measurement scale» in M. Burgeon (Ed.), Communication Yearbook 6, Newbury Park, CA: Sage, 1982, 629-652.
- RAHIM, A.M., «A measure of styles of handling interpersonal conflict». Academy of Management Journal, 26 (2), 1983, 368-376.
- RAHIM, A.M., Managing conflict in organizations, New York, Praeger Publishers, 1986a.
- RAHIM, A.M., «Referent role and styles of handling interpersonal conflict». The Journal of Social Psychology, 126 (1), 1986b, 79-86.
- RAHIM, A.M., «The development of a leader power inventory». Multivariate Behavioral research, 23, 1988, 491-503.
- RAHIM, A.M., Bonoma, T.V., «Managing organizational conflict: a model for diagnosis and intervention». Psychological Reports, 44, 1979, 1323-1344.
- RAHIM, A.M., BUNTZMAN, G., «Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates and subordinate compliance and satisfaction». The Journal of Psychology, 123 (2), 1989, 195-210.
- RAVEN, B.H., KRUGLANSKI, A.W., «Conflict and power» in P. Swingle (Ed.), The structure of conflict, New York: Academic Press, 1970.
- RENWICK, P., «Impact of topic and source of disagreement on conflict management». Organizational Behavior and Human Performance, 14, 1975a, 416-425.

- RENWICK, P., «Perception and management of superior-subordinate conflict». Organizational Behavior and Human Performance, 13, 1975b, 444-456.
- RIGGS, C.J., «Dimensions of organizational conflict: a functional analysis of communication tactics» in Communication Yearbook 7, Newbury Park, CA: Sage, 1983, 517-531.
- RONDEAU, A., «La gestion des conflits en organisation». in L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées, Les Presses de l'Université Laval, Éditions ESKA, 1990, 507-526.
- ROSENTHAL, D.B., HAUTALUOMA, J., «Effects of importance of issues, gender and power of contenders on conflict management style.» The Journal of Social Psychology, 128 (5), 1988, 699-701.
- RUBLE, T.L., COSIER, R.A., «A laboratory study of five conflict-handling modes» in G.B.J. Bomers & R.B. Peterson (Eds.), Conflict management and industrial relations, Boston: Kluwer-Hijhoff, 1982, 158-171.
- RUBLE, T.L., THOMAS, K.W., «Support for a two-dimensional model of conflict behavior». Organizational Behavior and Human Performance, 10, 1976, 143-155.
- SILLARS, A.L., «The sequential and distributional structure of conflict interactions as a function of attributions concerning the locus of responsibility and stability of conflicts» in D. Nimmo (Ed.), Communication Yearbook 4, New Brunswick, NJ: Transaction/International Communication Association, 1980, 217-258.
- SWENSON, C.H., Introduction to interpersonal relations. Glenview, Ill: Scott, Foresman and Company, 1973.
- THOMAS, Kenneth W., «Conflict and conflict management" in: M.D. Dunette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago, Rand McNally, 1976, 899-935.

- THOMAS, Kenneth W., «The conflict-handling modes: toward more precise theory». Management Communication Quarterly, 1 (3), 1988, 430-436.
- THOMAS, Kenneth W., «Toward multi-dimensional values in teaching: the example of conflict behavior». Academy of Management Review, 2, 1977, 484-490.
- THOMAS, K.W., KILMANN, R.H., «The social desirability variable in organizational research: an alternative explanation for reported findings». Academy of Management Journal, 18, 1975, 741-752.
- THOMAS, K.W., KILMANN, R., Thomas-Kilmann conflict MODE instrument, New-York: Xicom Inc., 1974.
- THOMAS, K.W., SCHMIDT, W.H., «A survey of managerial interests with respect to conflict». Academy of Management Journal, 19, 1976, 315-318.
- TJOSVOLD, Dean., «Effects of approach to controversy on supervisors' incorporation of subordinates' information in decision making». Journal of Applied Psychology, 67, 1982, 189-191.
- TJOSVOLD, Dean., «Effects of supervisor's influence orientation on their decision making controversy». Journal of Psychology, 113, 1983, 175-182.
- VAN DE VLIERT, Evert., «Conflict prevention and escalation» in P.J.D. Drenth, H.K. Thierry, P.J. Willems, C.J. de Wolff (Eds.). Handbook of work and organizational psychology, 1, New York: Wiley, 1984, 521-551.
- VAN DE VLIERT, E., Prein, H. C.M., «The difference in the meaning of forcing in the conflict management of actors and observers» in M. Afzalur Rahim (Ed.) Managing Conflict: an interdisciplinary approach, Praeger Publishers, New-York, 1989, 51-63.
- VÉZINA, Martine., «Les paramètres du conflit entre conseil d'administration et directeur général dans les coopératives agricoles». Montréal, Université de Montréal, Thèse de maîtrise, juin 1985.

WALTON, R.E., Interpersonal peacemaking: confrontations and third-party consultations.  
Reading MA: Addison-Wesley, 1969.

ZINKIN, M., «Interpersonal conflict - A contingency approach». Paper presented at the  
First International Conference of the Conflict Management Group, FairFax, VA.  
June 1987.

ANNEXE 1

QUESTIONNAIRE SUR LA RELATION  
SUPÉRIEUR-SUBORDONNÉ

PAR: MARYSE CÔTÉ  
ÉTUDIANTE, M.SC.

## QUESTIONNAIRE SUR LA RELATION SUPÉRIEUR-SUBORDONNÉ

Ce questionnaire a pour objet d'étudier la relation supérieur immédiat-surbordonné.

Il vous est demandé de répondre aux diverses questions du questionnaire en prenant en considération la relation que vous entretenez avec votre supérieur immédiat, c'est-à-dire votre coordonnateur(trice) ou chef d'équipe. Si vous occupez le poste de coordonnateur(trice) ou celui de chef d'équipe, répondez en fonction de votre propre supérieur immédiat. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Si, dans certains cas, vous souhaiteriez une réponse plus détaillée ou nuancée, choisissez tout de même la réponse qui se rapproche le plus de ce que vous pensez.

Soyez assuré(e) que les réponses à cette enquête demeureront strictement confidentielles. Nous vous remercions de votre collaboration.

## QUESTION # 1 (SUITE)

Echelle de réponse:

13

	1	2	3	4	5	
	Pas du tout en accord	Légèrement en accord	Moyennement en accord	Très en accord	Tout à fait en accord	
18.	De par sa position, mon supérieur est en droit de s'attendre à ce que je supporte ses politiques.					1 2 3 4 5
19.	Mon supérieur peut me suspendre de mon travail si je me présente régulièrement en retard au travail.					1 2 3 4 5
20.	Mon supérieur ne peut pas m'obtenir une augmentation de salaire même si je fais du bon travail.					1 2 3 4 5
21.	Mon supérieur peut s'assurer que je ne reçoive aucune augmentation de salaire si mon travail est insatisfaisant.					1 2 3 4 5
22.	Je préfère suivre les directives de mon supérieur compte tenu de son expertise professionnelle.					1 2 3 4 5
23.	Mon supérieur possède une expérience professionnelle considérable lui permettant de m'aider dans mon travail.					1 2 3 4 5
24.	J'admire mon supérieur car il est juste envers tout le monde.					1 2 3 4 5
25.	Mon supérieur peut me congédier si je néglige d'assumer mes responsabilités.					1 2 3 4 5
26.	J'aime les qualités personnelles de mon supérieur.					1 2 3 4 5
27.	Si je fournis des efforts supplémentaires, mon supérieur peut les prendre en considération pour déterminer mon augmentation de salaire.					1 2 3 4 5
28.	Mon supérieur peut me réprimander verbalement si je néglige de suivre ses politiques.					1 2 3 4 5
29.	La position de mon supérieur ne lui donne pas l'autorité de changer les procédures reliées à mon travail.					1 2 3 4 5
30.	Je tiens à développer une bonne relation interpersonnelle avec mon supérieur.					1 2 3 4 5
31.	Mon supérieur n'est pas le type de personne avec laquelle j'aime travailler.					1 2 3 4 5
32.	Je devrais me plier aux exigences de mon supérieur puisqu'il (elle) est mon supérieur.					1 2 3 4 5
33.	Mon supérieur peut m'obtenir un boni si j'obtiens une bonne évaluation de performance.					1 2 3 4 5
34.	Mon supérieur peut me recommander pour une promotion si mon niveau de performance est toujours au-dessus de la moyenne.					1 2 3 4 5
35.	Mon supérieur est en droit de s'attendre à ce que je suive ses directives.					1 2 3 4 5

## QUESTION # 2

Pour chacun des types de conflits énumérés ci-dessous, répondez aux deux questions suivantes (en encerclant le chiffre correspondant à votre réponse):

- 1- A quelle FRÉQUENCE vous arrive-t-il de vivre ce type de conflit avec votre supérieur immédiat? Utilisez l'échelle de réponse suivante:

1	2	3	4	5
Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent

- 2- Quel COMPORTEMENT adoptez-vous (ou adopteriez-vous) lorsque vous êtes confronté (si vous étiez confronté) à ces divers types de conflits? Utilisez l'échelle de réponse suivante:

- 1- Je m'abstiens d'argumenter; j'essaie de ne pas m'impliquer.
- 2- J'amène le problème "sur la table" et je fais en sorte que mon supérieur et moi en arrivions à solutionner le problème.
- 3- J'impose l'acceptation de mon point de vue.
- 4- Je fais des concessions et je m'attends à ce que mon supérieur en fasse également.
- 5- Je mets l'accent sur nos intérêts communs.

### CONFLIT RELIÉ:

### FRÉQUENCE

### COMPORTEMENT

1.	A mon évaluation du rendement.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.	A mon salaire.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3.	Aux politiques et procédures organisationnelles.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.	A ma description de tâches.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5.	A la qualité de mon travail.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6.	Aux ressources mises à ma disposition pour effectuer mon travail.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7.	Au respect de mes échéanciers.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8.	A l'environnement physique de mon travail.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9.	A ma charge de travail.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10.	A une promotion.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11.	Au nombre d'heures de travail.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

## QUESTION # 2 (SUITE)

Pour chacun des types de conflits énumérés ci-dessous, répondez aux deux questions suivantes (en encerclant le chiffre correspondant à votre réponse):

- 1- A quelle **FRÉQUENCE** vous arrive-t-il de vivre ce type de conflit avec votre supérieur immédiat? Utilisez l'échelle de réponse suivante:

1	2	3	4	5
Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent

- 2- Quel **COMPORTEMENT** adoptez-vous (ou adopteriez-vous) lorsque vous êtes confronté (si vous étiez confronté) à ces divers types de conflits? Utilisez l'échelle de réponse suivante:

- 1- Je m'abstiens d'argumenter; j'essaie de ne pas m'impliquer.
- 2- J'amène le problème "sur la table" et je fais en sorte que mon supérieur et moi en arrivions à solutionner le problème.
- 3- J'impose l'acceptation de mon point de vue.
- 4- Je fais des concessions et je m'attends à ce que mon supérieur en fasse également.
- 5- Je mets l'accent sur nos intérêts communs.

### CONFLIT RELIÉ:

		<u>FRÉQUENCE</u>		<u>COMPORTEMENT</u>							
12.	A des divergences d'opinions entre moi et mon supérieur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13.	A des différences de valeurs profondes entre moi et moi et mon supérieur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14.	A des différences de personnalité entre moi et mon supérieur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15.	A un manque de communication entre moi et mon supérieur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16.	A de la malveillance de la part de mon supérieur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17.	A de la compétition entre moi et mon supérieur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18.	Au fait que mon supérieur n'a pas les connaissances nécessaires ou ignore certains détails liés à mon travail.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19.	Au fait que mon supérieur ignore certains détails liés à un projet ou au client.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

**Retrait d'une Annexe contenant des renseignements personnels**

ANNEXE 2

**QUESTIONS ASSOCIÉES À CHACUNE DES SOURCES DE POUVOIR****FACTEUR 1: Le pouvoir d'expertise**

- EX1: Mon supérieur peut me donner des conseils judicieux en ce qui concerne les politiques ou les stratégies puisqu'il ou elle possède une expertise spécifique en gestion.
- EX2: Je demande conseil à mon supérieur lorsque j'ai des problèmes dans mon travail puisqu'il (elle) a habituellement raison.
- EX3: Quand une tâche difficile se présente, mon supérieur a le savoir faire pour l'amener à bien.
- EX6: Je préfère suivre les directives de mon supérieur compte tenu de son expertise professionnelle.
- EX7: Mon supérieur possède une expérience professionnelle considérable lui permettant de m'aider dans mon travail.

**FACTEUR 2: Le pouvoir de référence**

- RF1: Mon supérieur est une personne sympathique.
- RF4: J'admire mon supérieur car il est juste envers tout le monde.
- RF5: J'aime les qualités personnelles de mon supérieur.
- RF6: Je tiens à développer une bonne relation interpersonnelle avec mon supérieur.
- RF7: Mon supérieur n'est pas le type de personne avec laquelle j'aime travailler.

**FACTEUR 3: Le pouvoir de récompense**

- RE1: Mon supérieur peut faire une recommandation favorable en ma faveur si mon rendement au travail est particulièrement bon.
- RE2: Si la qualité de mon travail est particulièrement bonne, mon supérieur peut en informer son propre supérieur.
- RE3: Si mon travail est remarquable, mon supérieur peut améliorer mes possibilités d'avancement.
- RE5: Si je fournis les efforts supplémentaires, mon supérieur peut les prendre en considération pour déterminer mon augmentation de salaire.
- RE7: Mon supérieur peut me recommander pour une promotion si mon niveau de performance est toujours au-dessus de la moyenne.

**FACTEUR 4: Le pouvoir légitime**

- LE1: La position de mon supérieur lui donne le droit de diriger mes activités comme il le veut.
- LE2: Il est normal que mon supérieur décide de ce que je dois faire.
- LE4: De par sa position, mon supérieur est en droit de s'attendre à ce que je supporte ses politiques.
- LE6: Je devrais me plier aux exigences de mon supérieur puisqu'il (elle) est mon supérieur.
- LE7: Mon supérieur est en droit de s'attendre à ce que je suive ses directives.