

HEC MONTRÉAL

**Contexte de négociation : développer la confiance par une
stratégie de communication**

**Par
Cindy Roy**

**Sciences de la gestion
(Option gestion des ressources humaines)**

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

février 2019
© Cindy Roy, 2019

Résumé

Cette étude exploratoire s'insère dans un contexte de négociation où les parties partagent des intérêts divergents et collectifs dans leur collaboration. Pour commencer, le rôle de la communication sur la création de la confiance est présenté. Nous segmentons la revue de la littérature en fonction de deux facteurs communs à la communication et à la confiance, soit l'interprétation des comportements d'autrui et des messages transmis ainsi que la relation entre la communication et la confiance dans la relation qui unit les individus.

À la lumière de la nécessité pour l'individu d'interpréter des messages et des comportements, lesquels ont une influence sur le niveau de confiance de l'un envers l'autre, nous tentons de cibler si l'utilisation de différentes stratégies de communication a un impact positif ou négatif sur le niveau de confiance accordé à un individu. Dans la négociation, les individus possèdent des intérêts divergents, mais ont nécessairement besoin de la partie adverse afin de parvenir à une entente. Le processus de résolution de leur différend les amènera à adopter différentes approches envers la partie adverse. Pour certains, il sera davantage naturel de défendre leur intérêt personnel, pour d'autres, l'écoute et la compréhension de la partie adverse feront partie de leur stratégie. Cependant, leur stratégie leur demandera de communiquer avec l'autre partie afin de faire évoluer le processus de réconciliation ou de négociation. Relativement à leur approche, ceux-ci choisiront d'appuyer leur dialogue sur des faits, sur le déséquilibre de pouvoir, sur des mentions de droit, notamment sur les règlements, l'éthique, la législation ou les normes, sur les intérêts des parties et ses intérêts personnels ou encore sur les propositions et les accords possibles. Or, l'étude propose d'analyser l'impact de la mention des intérêts, de la mention de droit et de la mention du pouvoir, sur la création de la confiance dans un contexte où il existe des intérêts divergents et des intérêts collectifs dans la collaboration. Si les résultats de l'étude ne confirment aucune des hypothèses, nous observons dans des analyses a posteriori de possibles différences dans les relations estimées quant à la taille du groupe, soit dans les dyades et dans les triades. Nous identifions quelques pistes à explorer dans des recherches futures quant au rôle de l'utilisation du pouvoir, des mentions de droit, ainsi que la fréquence des propositions dans la création de la confiance initiale en contexte de négociation.

Mots-clés : Interdépendance, Confiance initiale, Résolution de négociation, Mention des intérêts, Mention du droit, Mention du pouvoir, Intérêts divergents, Cognition.

Table des matières

Résumé.....	i
Table des matières.....	2
Liste des tableaux et des figures	4
Liste des abréviations.....	6
Remerciements.....	7
Introduction.....	8
CHAPITRE 1 : L'interprétation des messages verbaux dans le développement de la confiance.....	13
1.1 Les deux niveaux de la confiance.....	13
1.1.2 La confiance au fil du temps	14
1.1.3 La confiance dans les premiers instants de la collaboration.....	16
1.2 La communication	20
1.2.1 Décodage des messages.....	22
1.2.2 Le lien qui unit la communication et la confiance.....	24
CHAPITRE 2 : La transmission de messages verbaux dans la négociation.....	26
2.1 Stratégie de négociation	26
2.2 L'interdépendance en fonction du nombre d'intérêts divergents	27
2.3 Stratégie de communication en contexte de négociation.....	28
CHAPITRE 3 : Modèle théorique et hypothèses.....	33
3.1 Modèle théorique.....	33
3.2 Hypothèses de recherche	35
3.2.1 Exploration de l'impact des mentions des intérêts, des droits et du pouvoir en fonction de la taille de l'équipe.....	38
3.2.2 Exploration de l'impact des propositions en fonction des mentions d'intérêts	41
CHAPITRE 4 : Méthodologie	43
4.1 Contexte de l'étude.....	43
4.2 Le choix des mises en situation	43
4.2.1 Description des mises en situation.....	44
4.3 Les participants.....	45

4.4 Déroulement de l'étude	46
4.5 Données quantitatives.....	46
4.6 Données qualitatives.....	47
CHAPITRE 5 : Analyses statistiques	50
5.1 Traitement des données	50
5.2 Analyses descriptives	51
5.3 Présentation des résultats.....	55
5.4 Analyses complémentaires	61
CHAPITRE 6 : Discussion	73
6.1 L'objectif de recherche.....	73
6.2 Contribution théorique.....	73
6.3 Les limites de l'étude.....	76
6.4 Les avenues de recherche	78
BIBLIOGRAPHIE.....	81

Liste des tableaux et des figures

Figure 1 Comparaison des intrants à la confiance dans la durée et dans les premiers instants.....	Page 19
Figure 2 L'interrelation entre la communication et la confiance et leur impact.....	Page 24
Figure 3 Modèle abrégé de (Ury, Brett, & Goldberg, 1988).....	Page 32
Figure 4 Intégration du modèle de Ury et al. (1988) dans l'objectif de notre recherche concernant les intrants à la confiance dans les premiers instants d'une négociation.....	Page 32
Figure 5 Exemple de mentions des intérêts, du droit et du pouvoir.....	Page 49
Figure 6 Histogramme de la distribution des données pour la fréquence de propositions lorsque les valeurs sont centrées.....	Page 55
Figure 7 Identification de cas aberrants des mentions de droit.....	Page 64
Figure 8 Identification de cas aberrants pour le temps de parole.....	Page 64
Figure 9 Identification de cas aberrants des mentions des intérêts (global).....	Page 65
Figure 10 Identification de cas aberrants des mentions des intérêts personnels.....	Page 65
Figure 11 Identification de cas aberrants des propositions.....	Page 65
Figure 12 Identification de cas aberrants des mentions des intérêts collectifs.....	Page 65
Figure 13 Identification de cas aberrants des intérêts d'autrui.....	Page 66
Figure 14 Identification des cas 19 et 20 par rapport aux autres données sur les propositions.....	Page 70
Figure 15 Identification des cas 19 et 20 par rapport aux autres données sur les intérêts collectifs.....	Page 70
Figure 16 Identification des cas 19 et 20 par rapport aux autres données sur les mentions de droit.....	Page 70
Tableau 1 Statistiques descriptives pour l'ensemble de l'échantillon.....	Page 52
Tableau 2 Statistiques descriptives pour les dyades et les triades.....	Page 53
Tableau 3 Test de normalité des données brutes.....	Page 54

Tableau 4 Test de normalité des données centrées.....	Page 55
Tableau 5 Corrélations de Pearson avec l'ensemble de l'échantillon.....	Page 56
Tableau 6 Corrélations de Pearson pour les dyades et les triades.....	Page 58
Tableau 7 Corrélations de Pearson des propositions avec effet modérateur des mentions d'intérêts.....	Page 60
Tableau 8 Identification des cas aberrants.....	Page 63
Tableau 9 Corrélations de Pearson avec l'élimination des données aberrantes supérieures à 2,5.....	Page 66
Tableau 10 Corrélations de Pearson des propositions avec effet modérateur des mentions d'intérêts après l'élimination des données aberrantes supérieures à 2,5.....	Page 66
Tableau 11 Corrélations de Pearson avec l'élimination des données aberrantes supérieures à 2.....	Page 68
Tableau 12 Corrélations de Pearson des propositions avec effet modérateur des mentions d'intérêts après l'élimination des données aberrantes supérieures à 2.....	Page 68
Tableau 13 Corrélations de Pearson avec l'élimination des données aberrantes supérieures à 2,5 et des cas 19 et 20.....	Page 71
Tableau 14 Corrélations de Pearson des propositions avec effet modérateur des mentions d'intérêts après l'élimination des données aberrantes supérieures à 2,5 et l'élimination des cas 19 et 20.....	Page 72

Liste des abréviations

Pr. Temps : Temps de parole

Int. Global : Fréquence des mentions d'intérêts (catégorie globale)

Int. Pers. : Fréquence des mentions d'intérêts personnels

Int. Autrui : Fréquence des mentions d'intérêts d'autrui

Int. Global (F) : Fréquence faible des mentions d'intérêts globaux

Int. Global (É) : Fréquence élevée des mentions d'intérêts globaux

Int. Pers. (F) : Fréquence faible des mentions d'intérêts personnels

Int. Pers (É) : Fréquence élevée des mentions d'intérêts personnels

Int. Autrui (F) : Fréquence faible des mentions d'intérêts d'autrui

Int. Autrui (É) : Fréquence élevée des mentions d'intérêts d'autrui

Int. Coll. (F) : Fréquence faible des mentions d'intérêts collectifs

Int. Coll (É) : Fréquence élevée des mentions d'intérêts collectifs

MAD : *Median absolute deviation* (déviation absolue médiane)

Remerciements

Ce parcours de la rédaction du mémoire ne peut se conclure sans remercier tout d'abord le directeur de cette recherche, Kevin Hill. Je le remercie en premier lieu pour son expertise dans le milieu de la négociation, ainsi que dans l'apprentissage du traitement statistique des données, qui m'ont permis de mettre en œuvre une recherche dans laquelle j'aborde un sujet qui m'a inspirée du début jusqu'à la fin de l'étude. Sa rigueur, sa franchise et son écoute m'ont permis d'évoluer dans le monde de la recherche.

Je tiens également à souligner l'appui de ma famille depuis plusieurs années dans la poursuite de mes études. Merci pour votre présence, votre aide, votre temps et votre compréhension. Merci à mes proches ; Nick, pour ton enthousiasme par rapport à ce projet, Aurée, pour ta reconnaissance, et Sébastien, pour tes bons mots, ton soutien et ta bienveillance.

Introduction

« On voit encore trop fréquemment les gens terminer une négociation à l'instar de ces deux enfants qui se chamaillent à propos d'une orange ; après s'être finalement mis d'accord pour partager l'orange, ils prirent chacun leur moitié, l'un mangea la pulpe et jeta la peau tandis que l'autre jetait la pulpe et utilisait la peau pour parfumer une pâtisserie (Fisher & Ury, 1982, p. 94). »

D'une perception globale, le monde social est un monde subjectif composé de **relations interpersonnelles dérivées des désirs, des besoins et des perceptions des individus** (Akella, 2016). De façon spécifique, le milieu organisationnel est un lieu de création de liens sociaux dont les interactions interpersonnelles et l'interdépendance en sont les deux principaux fondateurs (Wu & Lee, 2016). En entreprises, les liens sociaux reposent sur la diversité de compétences et sur l'arrimage des forces des employés qui font partie intégrante du modèle d'affaires (Colbert, 2004). Cela se traduit notamment par l'organisation du travail sous forme d'équipes de travail qui permet de rassembler des informations, des expériences, des valeurs et des comportements, lesquels sont nécessaires afin de faire croître des idées, de les développer et de les appliquer (Jackson, 1992, cité dans Jehn, Northcraft & Neale, 1999). Une équipe de travail est reconnue comme telle lorsqu'un groupe est formellement composé d'au moins deux individus qui sont interdépendants et collectivement responsables d'accomplir au moins une tâche définie par l'organisation (Gladstein, 1984; Sundstrom, De Meuse, & Futrell, 1990, cités dans Aubé, Brunelle, & Rousseau, 2014). Ainsi, les employés sont interdépendants en fonction de leurs compétences, lesquelles sont collectivement réunies sur différents plans dans le processus qui les mènera dans le déploiement d'un produit final. Cela dit, l'utilisation du capital humain donne accès à une banque de compétences diversifiées et on s'en sert pour atteindre des résultats collectifs.

La collaboration entre ces employés peut prendre différentes formes. Notamment, elles peuvent mener à des situations de négociation lorsque ceux-ci présentent des intérêts divergents dans l'atteinte d'un résultat. La négociation se définit comme un enchaînement d'interactions qui amène les individus à cibler la problématique, à comprendre le contexte, à imaginer des solutions qui ont pour objectif de mettre en évidence les possibilités qui s'offrent à eux et, enfin, parmi l'ensemble des solutions, ils parviendront à une résolution (Fisher & Ury, 1982). La résolution d'une négociation aura des issues distinctes en fonction de l'implication des parties et de leur perception face à la situation. Ainsi, la relation entre les individus est un facteur qui est passible de correspondre aux intérêts communs des individus. D'une part, lorsque les individus sont fréquemment appelés à interagir, la méthode de résolution de la négociation pourra servir de

précédent (Lax, Sebenius, & Gauthier, 1995). D'autre part, lorsque les individus négocient pour la première fois, cette négociation est passible d'être un facteur déterminant dans la continuité de la relation (Lax et al., 1995).

En contexte organisationnel, on note, entre autres, que les employés sont davantage mobiles d'une entreprise à une autre, que ceux-ci ont parfois des contrats temporaires de travail ou que leur flexibilité se ressent dans leur assignation à des tâches variées au sein d'une même entreprise (Wachsen & Blind, 2016). Or, les interactions sociales sont un canal de mobilisation (Born, Akkerman, & Thommes, 2016) où les employés développent une coordination, de la communication et dans lesquelles les employés devront être flexibles de sorte à s'adapter au changement, afin d'assurer le bon fonctionnement de l'équipe (Langfred, 2004). De plus, les interactions servent à créer un réseau de gens avec lesquels les interactions permettent un accès à l'information, par l'échange de perceptions et d'opinions, mais aussi à nuancer les opinions, voire remettre les individus en question relativement à l'importance de leurs opinions (Born et al., 2016). Alors que Born et al. (2016) apporte ce sujet relativement à l'affiliation des individus qui possèdent des intérêts similaires, son apport quant à la nuance des individus ouvre les horizons de recherche quant aux échanges d'informations et d'opinions qui permettent aux individus d'entendre une nouvelle perspective et, ainsi, de faire des concessions.

Ces notions de mobilité des employés, de travail interdépendant et de négociation nous amènent à nous intéresser à la création de la confiance entre les individus, afin que ceux-ci développent une bonne relation. Or, il est peu fréquent de joindre les notions de confiance avec les notions de négociation par leur compréhension opposée. D'une part, la négociation fait référence à une divergence d'intérêts et la confiance, à l'acceptation de l'individu de se placer en position de vulnérabilité dans une situation où il ne détient pas toutes les informations qui lui permettraient de prendre une décision en ayant la certitude que la situation anticipée sera le reflet de la situation future. Cela dit, un individu pourrait notamment divulguer des informations privilégiées lors d'une négociation dans l'objectif de faire avancer la discussion. Or, la confiance qu'il accorde à son interlocuteur est fondée sur sa capacité d'anticiper que celui-ci n'utilisera pas cette information pour son propre bénéfice, en l'absence d'informations sur la fiabilité de l'individu. Il est tout aussi peu fréquent de croire que les négociations peuvent mener à de bonnes relations. En effet, les intérêts divergents peuvent autant survenir entre des individus dont le passé témoigne de relations cordiales qu'entre des individus qui n'ont aucun passé de collaboration. Dans le cas des individus dont l'historique est positif, personne n'a à sacrifier ses intérêts au bénéfice de la relation pour la préserver. Au contraire, démontrer de la compréhension et du respect envers l'autre partie ainsi

qu'une aptitude de communication bilatérale impliquant la verbalisation et l'écoute leur permettront de collaborer malgré leurs intérêts divergents. En contexte de négociation, l'importance du développement de la relation ou de son maintien est souvent oubliée. Or, celle-ci devrait être considérée par les individus puisque toute relation établie permet de gérer ou de traiter les différences (Fisher & Brown, 2006, p. 16). Ainsi la négociation est un concept plus large que le simple fait de défendre sa position. Dans un tel cas, la négociation serait ardue puisqu'aucun objectif commun ne serait déterminé (Fisher, Ury, & Patton, 2006). Il s'agit plutôt d'adopter une conduite constructive dans laquelle les intérêts de chacun se combineront de sorte à adopter une solution favorable à la relation.

Bien que la négociation soit une action qui implique au minimum deux parties, chacune des parties possède un pouvoir de modifier le cours de la négociation en fonction du comportement de chacune. L'individu qui souhaite maintenir ou développer une relation positive avec l'autre partie devrait faire abstraction des valeurs et de la conduite de l'autre partie puisque ces éléments n'ont pas besoin d'aller dans le même sens que ses propres valeurs et de ses propres attentes pour que la négociation soit réussie. Pour réellement avoir une influence sur le cours de la négociation, chacun doit conserver une attitude de collaboration, d'écoute et de reconnaissance envers les intérêts de l'autre (Fisher & Brown, 2006, p. 16).

Également, certains auteurs soulèvent l'importance de la création de la confiance dans les équipes de travail afin de pallier les difficultés que les relations interpersonnelles peuvent causer. Dans les équipes de travail, la confiance est associée à l'amélioration de la communication, du travail d'équipe, ainsi qu'à une performance supérieure (Costa & Anderson, 2011). La confiance favorise également le partage de connaissances et d'informations, la coordination, les comportements de coopération et une meilleure communication (Mayfield, Tombaugh, & Lee, 2016). L'observation simultanée des situations d'interdépendance arrimée avec l'observation des éléments déclencheurs de la confiance est une option qui permet de nuancer la complexité engendrée par les divergences qui règnent entre les individus. Dans le milieu organisationnel, notamment dans les équipes de travail, la confiance entre les individus est, pour sa part, reliée à une meilleure satisfaction dans l'équipe, à l'identification à l'équipe et à l'engagement dans l'équipe (Mayfield et al., 2016).

Pour les pratiques de gestion des ressources humaines, ces relations d'interdépendance entre les employés ou dans les partenariats d'affaires font place à un système complexe reliant la relation entre les individus, la satisfaction au travail, ainsi que la productivité organisationnelle. Considérant que les individus sont intuitivement à la recherche de la croissance et du développement de soi et qu'ils ont une tendance naturelle à s'approprier des défis (Stenius, Hankonen, Ravaja, & Haukkala,

2016), ainsi qu'à être collaboratifs lorsque leurs besoins psychologiques de compétence, d'affiliation et d'autonomie sont comblés, les relations interpersonnelles demeurent un enjeu dans la littérature. Cela se traduit, entre autres, par l'observation que les relations sociales avec les supérieurs, les subordonnés et les collègues représentent l'une des sources de stress les plus répertoriées (Newton, 1985, cité dans Bruk-Lee & Spector, 2006) ce qui a un impact négatif sur le bien-être des employés.

En organisation, la fréquence des interactions élevée et la quantité de parties prenantes avec lesquelles les individus sont appelés à collaborer nécessite d'apporter une attention particulière sur l'efficacité des communications entre les individus. Ainsi, l'habileté des individus à gérer leurs interactions avec autrui se définit comme le fait de communiquer efficacement, de coopérer et de coordonner leurs efforts collectifs (Mischel & Northcraft, 1997, cité dans Jehn et al., 1999). Divers contextes peuvent mener les individus à négocier, que ce soit dans un partenariat d'affaires, dans un projet ralliant des employés qui possèdent différentes compétences ou dans la séparation des tâches à accomplir entre les membres d'une équipe, par exemple. Il va de soi que l'individu n'aura pas toujours le temps nécessaire pour développer une relation avec tous les individus auprès desquels un événement de négociation survient. Or, la négociation étant un processus impliquant nécessairement le dialogue, les individus possèdent le pouvoir de communiquer de sorte à obtenir la confiance de son interlocuteur.

Dans l'ère où la collaboration est un pilier à la réussite organisationnelle, comment peut-on outiller les employés et les gestionnaires à communiquer avec leurs pairs afin de favoriser le développement de la confiance ? Que les employés soient en collaboration constante avec leurs pairs, ou qu'ils soient appelés à collaborer de façon ponctuelle avec leurs pairs, leur relation doit être favorable à la réussite collective. Lorsque la confiance est établie, elle sert à combler les différences entre deux individus, que ce soit des différences d'âge, de sexe, de préjugés quant à la formation académique ou au département de service où l'employé travaille, par exemple. La confiance comble ces différences entre les individus, puisqu'elle agit comme un pont entre l'identité des deux individus, et permet une connexion même si plusieurs informations (la rivière à traverser) sont manquantes dans la connaissance de l'un et de l'autre.

Ainsi, cette étude aborde la communication en contexte de négociation afin de démontrer si l'utilisation d'une stratégie de communication verbale, soit la communication des intérêts discutés et en jeu, la communication des éléments relatifs à la législation, aux règlements applicables et à l'éthique, ainsi que la verbalisation d'expressions, de phrases ou d'éléments influençant un déséquilibre de pouvoirs entre les parties, peut avoir un impact sur la création de la confiance.

Chacune de ces stratégies modifie le cours de la conversation, puisqu'elles influencent les réactions et les interactions de son interlocuteur (Lytle, Brett, & Shapiro, 1999; Ury et al., 1988). Ce que nous verrons dans ce mémoire concerne l'adoption d'une stratégie de communication par un individu et son pouvoir sur la confiance que l'autre partie développera envers lui dans un contexte de négociation.

Dans les chapitres suivants, nous expliquons, d'abord, le concept de la confiance en amenant les deux courants de pensée relatifs à la confiance. Le premier consiste au développement de la confiance en fonction d'un partage d'expériences communes liées à une série d'interactions espacées dans le temps. Le deuxième accorde un rôle déterminant aux premiers instants d'une interaction dans la poursuite de la relation. Par exemple, le comportement utilisé au début de l'interaction permet de prédire le résultat découlant de la négociation (Curhan & Pentland, 2007). Ce même chapitre introduit la relation entre la communication et la création de la confiance puisque la communication permet de développer et de définir la relation qui unit les individus. De plus, nous approfondissons la notion d'interprétation des messages transmis par les pairs, de sorte que l'individu, en situation d'interaction initiale, 1- interprète les messages et 2- utilise sa cognition, la structure de l'interaction et sa personnalité afin de déterminer le niveau de confiance qu'il porte envers autrui. Ainsi, l'individu classe les informations reçues par l'intermédiaire de sa cognition, soit un élément représentant une valeur dans la création de la confiance. Au chapitre 2, nous intégrons les notions relatives au processus de négociation. Nous mettons en évidence les intrants à une négociation et leur impact sur les différents résultats possibles et la façon dont ceux-ci sont influencés par l'individu. Nous adoptons une approche selon laquelle un individu possède une part de contrôle sur le déroulement de la négociation en adoptant une stratégie basée sur l'anticipation du résultat. Enfin, au chapitre 3 nous présentons le modèle théorique choisi et l'utilisons pour les besoins d'une étude en laboratoire qui est détaillée au chapitre 4 et dont les résultats sont présentés au chapitre 5. Nous concluons la recherche par la description des limites de l'étude et faisons des recommandations pour les recherches futures qui s'intéresseront au lien qui unit la communication et la confiance.

CHAPITRE 1 : L'interprétation des messages verbaux dans le développement de la confiance

La confiance est un concept qui s'appuie sur les perceptions d'un individu et qui varie en fonction de l'interaction avec une personne et de la présence d'un contexte. Par exemple, dans les groupes, la confiance peut être étudiée selon qu'un individu accorde sa confiance à un autre individu du groupe ou, de façon générale, au groupe entier. Dans les recherches qui se penchent sur la confiance d'un individu envers un autre individu, le chercheur peut choisir d'étudier l'habileté de l'individu à acquérir la confiance d'autrui ou, à l'inverse, d'étudier la propension d'un individu à faire confiance à autrui (Costa & Anderson, 2011; McKnight, Cummings, & Chervany, 1998).

Dans les deux cas, la confiance comble le besoin d'informations de l'humain lorsque l'information désirée est inconnue à ce dernier. Ainsi, la confiance permet aux individus d'interagir même s'ils ne connaissent pas une situation dans son entièreté. Il s'agit d'un sujet qui préoccupe grand nombre de chercheurs puisqu'un individu connaît rarement, voire jamais entièrement la personne avec laquelle il interagit. Cela dit, les individus perçoivent un risque d'interagir avec certaines personnes ou de s'impliquer dans certaines situations, car ils ne détiennent pas suffisamment d'informations pour combler ce risque perçu (Blau, 1964 ; Coleman, 1990 ; Kelley et Thibaut, 1978 ; Luhmann, 1979, cités dans Molm, Schaefer, & Collett, 2009).

1.1 Les deux niveaux de la confiance

La confiance est un état vécu par un individu à un moment précis, dont les émotions constituent sa nature et dont son rôle est de relier le présent au futur en anticipant un résultat (Engdahl, Lidskog, Örebro, & Institutionen för humaniora, 2014). Ainsi, accorder sa confiance consiste donc à prendre la décision d'orienter la situation ou la relation actuelle de sorte à la faire évoluer dans le temps afin d'obtenir un résultat anticipé. Pour le chercheur qui s'intéresse aux intrants à la confiance, celle-ci peut être observée selon deux perspectives, soit l'action de faire confiance à autrui ou l'action d'acquérir la confiance d'autrui. Ces deux perspectives dépendent du regard du chercheur envers le transmetteur et le récepteur. Le transmetteur est celui qui agit, transmet des intentions ou communique, tandis que le récepteur est celui qui reçoit, assimile et interprète les signaux transmis par le transmetteur. En ce qui a trait aux recherches concernant le récepteur, l'individu accordera sa confiance selon deux situations : soit qu'il accepte de dépendre d'un autre individu dans une

situation déterminée, soit qu'il perçoit l'autre individu comme un être bienveillant, compétent, honnête ou prévisible dans la situation déterminée (Mayer et al., 1995, cité dans McKnight, Cummings, & Chervany, 1998). Or, en regard au transmetteur, obtenir la confiance d'autrui permet d'avoir une influence sur les comportements des gens, ce qui lui permet de faire valoir ses intérêts et favorise la satisfaction au travail (Costa & Anderson, 2011; Huczynski, 2004, cités dans Lee, Gillespie, Mann, & Wearing, 2010). L'aptitude à obtenir la confiance d'autrui est une habileté qu'il est possible de développer en modifiant son attitude et ses comportements à l'égard d'autrui. Ce que nous souhaitons apporter à la littérature quant à cette aptitude est le rôle de la communication sur la propension d'un individu à obtenir la confiance d'autrui.

1.1.2 La confiance au fil du temps

La confiance étant un concept large, il fut étudié selon différents angles tels que les intrants dans les relations qui favorisent la confiance et les extrants des relations basées sur la confiance. En toutes situations, la confiance est observée dans une situation d'interdépendance où celle-ci représente un risque pour l'individu de ne pas obtenir le résultat anticipé (Jones & George, 1998). Lohikoski, Kujala, Haapasalo, Aaltonen, and Ala-Mursula (2016) ajoutent que la confiance est vécue dans une situation d'interdépendance lorsque les deux parties partagent une compréhension commune des objectifs et de la vision. En d'autres mots, il s'agit du sentiment que l'individu se sent compris par l'autre partie et que celle-ci possède les mêmes intérêts que lui dans la collaboration.

La création de la confiance est une variable qu'il est possible d'influencer lorsque l'individu agit de sorte à anticiper l'interprétation que l'autre fera de ses gestes, de son comportement ou de ses paroles. Ce dernier interprète notamment les comportements de son interlocuteur et la relation qui les unit. Or, l'impression de l'un envers l'autre créera un cycle circulaire dans la mesure où l'individu a positivement perçu l'autre partie. Une impression positive augmente les comportements coopératifs, lesquels augmentent la confiance et la confiance, elle, l'occurrence de comportements coopératifs (Olekalns, Robert, Probst, Smith, & Carnevale, 2005). Pour cette partie du document, nous mettons en relation la confiance et la communication, de sorte que ces deux éléments influencent la perception et l'interprétation de ce que l'individu observe ou entend à l'étape de la création de la confiance.

Les humains utilisent leurs propres valeurs morales pour évaluer les situations et les autres individus. Ces valeurs sont la loyauté, l'obligance, l'équité, la prédictibilité, la fiabilité, l'honnêteté, la responsabilité, l'intégrité, la compétence, la consistance et l'ouverture (Olson & Zanna, 1993; Rokeach, 1973, cités dans Jones & George, 1998). Ils se servent de leurs valeurs afin d'analyser les possibilités qu'un résultat concordant avec leurs valeurs puisse se produire. Or, les études sur les antécédents de la création de la confiance soulèvent plusieurs conditions pour provoquer la création de la confiance dans divers milieux organisationnels, dont chacun de leur contexte organisationnel est différent (Gabarro, 1978; Jennings, 1971, cités dans Butler, 1991). Pour Jennings (1971), la loyauté était le facteur prépondérant de la création de la confiance suivi par l'accessibilité, la disponibilité et la prédictibilité. Pour Gabarro (1978), ce sont l'intégrité, les intentions, la consistance, l'ouverture, la discrétion, la compétence fonctionnelle ou spécifique, la compétence interpersonnelle, le sens des affaires et le jugement qui furent soulevés dans son étude. Ainsi, l'abondance de recherches sur les antécédents à la confiance s'entend sur un éventail de comportements qui varie légèrement d'un chercheur à l'autre, mais dont l'ordre d'importance est peu défini.

Or, Levine (2016) suggère qu'il peut exister un ordre de prépondérance entre deux antécédents à la confiance choisis pour l'étude, soit la bienveillance et l'intégrité. L'observation s'est déroulée en créant une situation où ces deux antécédents se retrouvent en contradiction. Prenons l'exemple qu'un individu ait une mauvaise nouvelle à annoncer à un collègue, soit que le travail qu'ils ont fait ensemble a été supprimé de la mémoire de l'ordinateur. L'individu se questionnera à savoir s'il devrait dire la vérité, qu'il a accidentellement supprimé le document, ou s'il devrait mentir et se montrer bienveillant en disant qu'il continuera de travailler sur le document durant le weekend. Sachant que certains auteurs suggèrent que le mensonge déguisé est une menace à la confiance, Levine (2016) l'aborde différemment, soit en ciblant les intrants de la confiance qui sont avantagés et désavantagés par le mensonge déguisé. Elle suggère que la démonstration de bonnes intentions est plus importante que le mensonge puisqu'il augmente la perception de la confiance relativement à l'intrant de la bienveillance. Or, le mensonge diminue significativement la perception de l'intégrité, ce qui réduit également la confiance. Ainsi, le mensonge ne diminue pas d'office la perception de la confiance envers un individu. Il s'agit plutôt de l'importance qu'accorde l'individu à ces intrants qui influenceront son choix d'accorder sa confiance. De plus, il s'agit de comportements observables avec le temps, donc qui sont difficilement observables dans les premiers instants d'une interaction. Ainsi, il est possible que l'ordre d'importance varie en fonction de la relation qui unit les deux individus également.

1.1.3 La confiance dans les premiers instants de la collaboration

Certains auteurs voient la confiance comme quelque chose qui se développe au fil du temps. Une façon d'observer la création de la confiance est d'abord de comprendre comment un individu se situe par rapport à un autre individu en situation d'interaction initiale. Pour ce faire, la littérature demeure constante sur l'importance de la cognition dans la création de la confiance, notamment en début de relation. Or, les intrants à la confiance divergent selon les deux mouvements de pensées. L'un suggère que la confiance initiale est possible dans les secondes suivant le début de l'interaction entre deux individus (McKnight et al., 1998). Or, les recherches abondent davantage dans le sens que la confiance se développe après une série d'interactions (Jones & George, 1998; McKnight et al., 1998) (Figure 1). Selon cette deuxième vision, les individus ont besoin de temps pour faire place à la confiance de sorte que la relation soit suffisamment développée pour que ces derniers vivent des expériences communes et qu'ils se créent un historique d'interactions (McKnight et al., 1998). Par exemple Jones and George (1998) soutiennent qu'il y a deux niveaux de confiance, soit que les individus partagent une confiance conditionnelle pour possiblement développer la confiance inconditionnelle. Ceci repose sur le modèle circulaire appliqué en contextes organisationnels dans lesquels les relations entre les employés débutent par un partage d'une petite quantité d'informations pertinentes à la résolution de la tâche, notamment par un échange de savoirs limitant ainsi les interactions. Ceci leur permet d'évaluer graduellement l'ampleur du risque qu'est d'accorder sa confiance envers un individu. C'est ce type de confiance qui est le plus susceptible d'être reconnu dans les organisations puisque l'interaction est de courte durée, consiste à un objectif professionnel commun et la relation se limite aux lieux du travail. Il s'agit de la caractéristique représentant la confiance conditionnelle (Jones & George, 1998) qui, lorsque l'individu juge que le risque de la collaboration a suffisamment diminué, laisse place au développement de la confiance, de sorte que les échanges d'informations soient ouverts et fluides et que les employés ne craignent plus le risque qu'ils percevaient au départ face à leur interlocuteur, ce qui amène les individus à gagner en confiance inconditionnelle. Dans le cas de la confiance inconditionnelle, le partage de valeurs communes influence positivement la confiance mutuelle (Jones & George, 1998). La confiance inconditionnelle repose donc davantage sur un FIT de la personnalité, alors que la confiance conditionnelle repose sur un échange de type transactionnel et ponctuel.

Cette distinction, qui segmente la confiance en deux types de confiance dépendant du niveau de proximité entre les individus, a été proposée et définie de diverses façons. Notamment, d'autres chercheurs appuient que la confiance est un processus impliquant des émotions et des relations

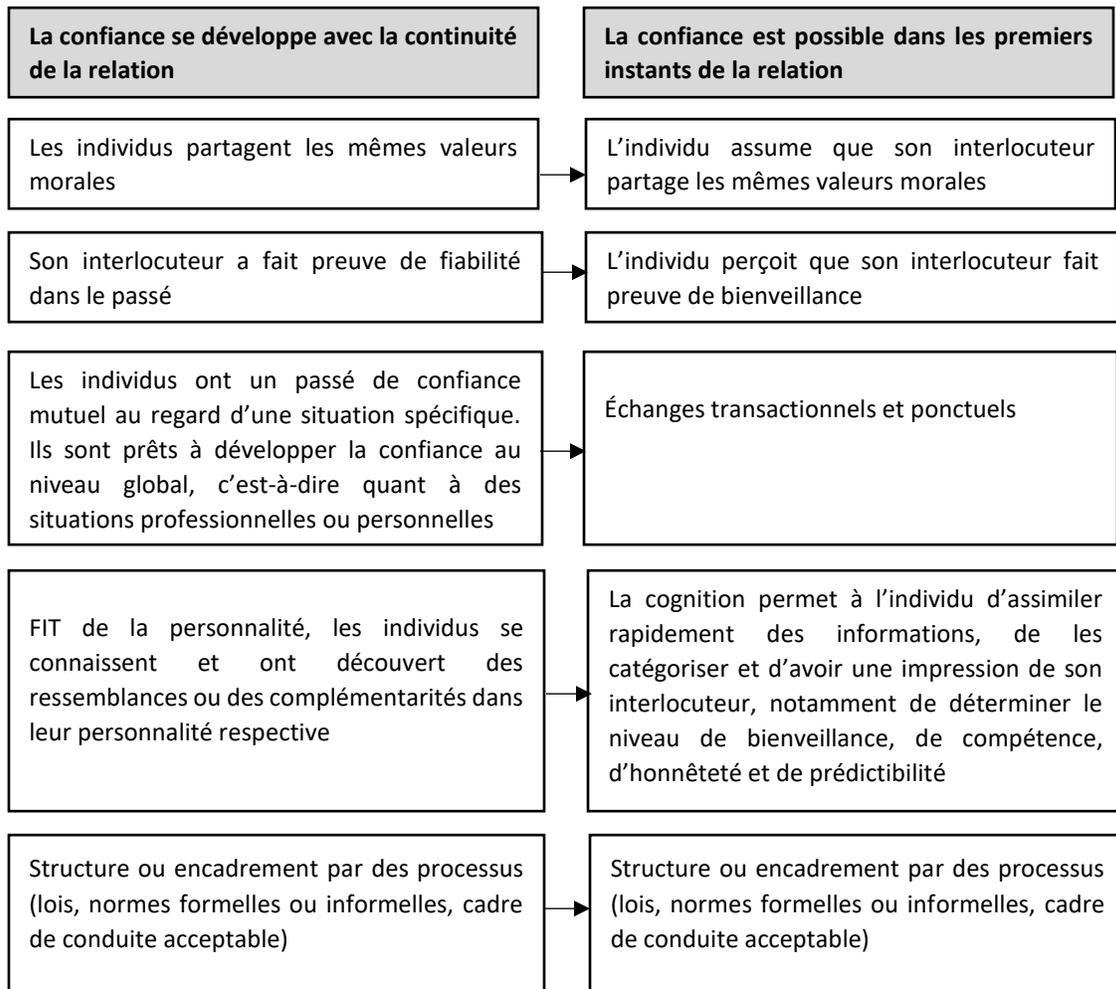
interpersonnelles. Ainsi, elle peut être une confiance de type interpersonnelle où l'individu utilise ses aptitudes cognitives et affectives pour percevoir la confiance ou elle peut être une confiance de réseau, c'est-à-dire qu'elle apparaît dans les débuts d'une relation où les émotions sont moins ancrées et sert à définir les rôles et les tâches de chacun (Lohikoski et al., 2016).

Or, puisque cette étude se penche sur les intrants à la confiance en début de relation, nous nous intéressons davantage à la caractéristique principale de la confiance à un stade initial dans la relation entre les individus. Celle-ci repose sur l'action d'accorder sa confiance à autrui alors que l'individu détient peu d'informations à propos de l'autre individu. Ainsi, pour bien comprendre la confiance initiale, les recherches doivent considérer que les participants n'ont jamais eu de contact auparavant, ce qui est une caractéristique distincte de la proposition de Jones and George (1998) quant aux niveaux de confiance conditionnelle et inconditionnelle, lesquels font plutôt référence à l'évolution de la confiance dans une situation qui unit des individus. Afin d'adapter la littérature au contexte de l'aptitude d'un individu à acquérir la confiance d'autrui, deux facteurs se démarquent du modèle de McKnight & al. (1998), soit la cognition, qui est l'aptitude à catégoriser les éléments, ce qui forme une première impression rapide, et la structure institutionnelle (McKnight et al., 1998). La cognition repose alors sur l'impression de l'observateur quant à l'individu et la structure institutionnelle fait référence à l'encadrement dans le contexte dans lequel la relation entre les individus se développe. La structure agit à titre de filet de sécurité, de sorte à encadrer certains comportements acceptés. Or, Zaheer, McEvily, and Perrone (1998) dans Addison (2013) suggèrent que les antécédents de la confiance sont différents selon que la relation soit dans ses débuts ou qu'elle se soit développée au fil du temps. Ainsi, le type de confiance change en fonction du temps, soit que l'importance de la cognition soit élevée au début pour ensuite diminuer et laisser place à la confiance relationnelle. Cependant, le niveau de la confiance institutionnelle (structure) demeure le même tout au long de la relation, c'est-à-dire que la notion de confiance institutionnelle n'a jamais primauté dans un stade spécifique de la relation, mais que son impact demeure le même (Addison, 2013). Or, Ury et al. (1988) aborde la résolution de la négociation dans le sens où une structure sous forme d'étapes devrait être établie au début de la résolution. Ces étapes consistent à structurer la procédure de la négociation en commençant la négociation par des échanges qui nécessitent le moins de coûts possible, c'est-à-dire des impacts négatifs tels que des frais, l'utilisation du temps ou la dégradation de la relation en évoluant vers des échanges et des procédures qui nécessitent plus de coûts. Cette structure favorise les chances de réussite de la négociation avant d'entamer les étapes plus coûteuses, notamment le recours à des procédures judiciaires, lesquelles nécessitent du temps et des frais ou, encore, l'utilisation de la force ou du pouvoir, laquelle offre un meilleur résultat à celui qui détient le plus de pouvoir, mais qui est

également nuisible pour la relation. Ces étapes permettent d'encadrer les individus de façon qu'ils soient conscients que l'incapacité à obtenir un accord lors des premières étapes engendrera un coût de plus en plus élevé. Cet encadrement indique explicitement aux parties l'arrivée d'un risque, soit le résultat et le coût possiblement insatisfaisants de la négociation. Comme pour la structure proposée par McKnight & al. (1998) ; Addison (2013), l'utilisation de normes, de la législation ou de règlements indique également une prise de risque s'ils sont enfreints. Cependant, ce concept proposé par Ury et al. (1988) n'est pas l'utilisation de normes, de règlements ou de la législation pour justifier un intérêt, une décision ou un résultat, mais plutôt pour offrir un encadrement à la procédure de la négociation. Il est alors possible qu'une forme de structure, qu'elle soit d'ordre législatif ou procédural, permette aux individus d'avoir un cadre de référence pour combler les informations absentes, sans nécessairement devoir l'utiliser au bénéfice d'un résultat et au détriment de l'écoute de son interlocuteur.

D'autre part, (Luhmann, 1980, cité dans Jones & George, 1998) suggère que la confiance dépend du partage de valeurs communes entre les deux parties. Or, en début de relation le fait d'assumer que l'individu partage les mêmes valeurs est préféré à la méfiance. Autrement, la méfiance nécessiterait que l'individu doive investir trop d'énergie dédiée à la recherche d'informations durant les premiers instants de l'interaction. Ainsi, accorder sa confiance en début d'interaction sans détenir d'historique d'interactions est une solution qui requiert moins d'énergie (Jones & George, 1998).

Figure 1 Comparaison des intrants à la confiance dans la durée et dans les premiers instants



La littérature nous indique un effort important de la part des chercheurs à déterminer et à comprendre une multitude de facteurs possibles dans la création de la confiance, soit en début d'interaction ou dans les relations qui ont développé un historique. Nous remarquons à la figure 1 que le courant de pensée selon lequel la confiance se développe avec le temps nécessite qu'un individu ait eu l'occasion de s'être montré digne de confiance. Or, le courant de pensée selon lequel la confiance peut se développer lors d'une première interaction démontre qu'il s'agit d'une part de la perception de l'un envers l'autre. L'étude de la communication permet aux individus d'adopter des stratégies de communication qui leur permettent d'adapter leur dialogue de sorte à prédire la perception de l'autre et, ainsi, de parvenir à une discussion propice au résultat attendu.

1.2 La communication

L'ensemble de ces recherches constitue une assise importante dans le construit de cette étude, qui se limite à la confiance en stade initial eu égard à la perception d'un récepteur sur le message transmis verbalement par le transmetteur. Or, dans le contexte d'une courte durée de travail en équipe, un aspect observable a été omis dans la littérature, soit la possibilité que le langage verbal possède un rôle dans la création de la confiance en stade initial de collaboration. Les mots choisis pour s'exprimer envoient des messages qui sont interceptés, décodés et interprétés par l'interlocuteur. Or, cette étude tente d'observer une nouvelle catégorie davantage spécifique qui agirait à titre d'intrant à la confiance, soit la stratégie de communication.

Tout comme pour la confiance, il existe, dans la communication, un transmetteur et un récepteur. Les trois barrières classiques à la communication sont la conviction que la communication ne sert à rien, d'assister à une communication à sens unique et d'envoyer ou de recevoir des messages contradictoires (Fisher & Brown, 2006, p. 102). La communication est définie comme un partage formel et informel d'informations pertinentes entre les personnes (Savolainen, Lopez-Fresno, & Ikonen, 2014). La communication étant une action bilatérale, les deux individus possèdent un rôle dans la relation. Les interactions sont souvent perçues par erreur comme étant strictement un échange de mots, mais elles consistent également en l'action d'écouter (Brunner, 2008). Une écoute efficace améliore la compréhension de ce que le transmetteur dit, augmente la concordance entre l'interprétation qui en est faite et les réelles intentions du transmetteur et permet au récepteur de répondre de façon juste au transmetteur (Galances & Brillhart, 1997) cité dans (Galances & Brillhart, 1997, cité dans Brunner, 2008).

En communiquant, les interlocuteurs essaient de réduire la distance sociale qui les sépare. Ainsi, la façon dont l'un communique influence la façon dont l'autre interlocuteur interagit, de sorte que les deux individus se synchronisent afin de converger dans une communication commune (Linnemann & Jucks, 2016). Dans le contexte organisationnel, les communications professionnelles se font sous forme de courriels, de communications écrites sur des plateformes de type portail, d'échanges verbaux en face à face et d'échanges téléphoniques. Par la communication, les individus se catégorisent et, ainsi, se reconnaissent entre eux, notamment en fonction du langage qu'ils utilisent. Ces derniers, en utilisant un langage qui leur est propre, tel que l'utilisation de dialectes, de *slang*, de jargon, du choix de mots ainsi que l'accent de l'individu, constituent un moyen d'intégration à un groupe d'individus et de distinction par rapport à un autre groupe (Keblusek, Giles, & Maass, 2017). Cela dit, les individus, en communiquant, établissent un ensemble de normes informelles,

de comportements et d'attitudes qui forment leur distinction par rapport aux autres groupes ; c'est ce qu'on appelle la culture du groupe. Ce processus de catégorisation sociale favorise la prise d'actions collectives ainsi que l'acceptation informelle des membres sur l'approbation et la désapprobation de comportements. De plus, elle permet d'établir des standards et de déterminer la position ou le rôle de chacun dans le groupe. Non seulement le choix des mots, mais également la connotation des mots, tels que des pronoms au pluriel comme nous et nos, qui indiquent à la fois l'inclusion du transmetteur et d'autrui est susceptible de posséder une signification relativement au groupe (Srivastava & Goldberg, 2017). De plus, le même principe s'applique au format des courriels, notamment en débutant l'écriture du courriel par des mots comme Bonjour, peut constituer un signe d'adhérence à la culture organisationnelle dans la mesure où les autres employés l'utilisent aussi. La signification de la communication dans les groupes est telle qu'elle permettrait même d'anticiper les chances de succès dans l'emploi, la probabilité que l'employé quitte l'entreprise de son propre gré ou qu'il soit congédié (Srivastava & Goldberg, 2017).

La communication est un canal de transmission de messages dont l'objectif est d'être compris par son interlocuteur de la façon la plus rapprochée du réel message qu'on souhaite transmettre. Par exemple, des chercheurs ont comparé les interactions ayant lieu entre deux humains et les interactions ayant lieu entre un humain et un ordinateur, comme les logiciels intelligents Siri ou Google Home mini. Les participants à l'étude ont préféré leurs interactions avec les humains puisque la conversation permettait d'utiliser des mots plus élaborés, alors que la communication avec un ordinateur demandait un effort cognitif plus important dans l'utilisation de mots appropriés, de façon à ce que l'appareil ait une juste interprétation de ce que l'humain tente de communiquer. Ainsi, l'humain doit restreindre la variété de mots qu'il utilise couramment à une variété de mots compris par l'appareil (Linnemann & Jucks, 2016). Cependant, la communication entre l'humain et l'ordinateur a démontré une meilleure convergence, de sorte que le but de l'interaction, soit d'obtenir une réponse juste, apportait une réponse plus claire que lors d'une communication entre deux humains. Ainsi, l'utilisation d'un langage restreint favorise la convergence et l'obtention de réponses davantage adéquates, mais demande un effort cognitif plus important dans le choix des mots. Ce résultat soulève alors la question des interactions écrites ou virtuelles entre deux individus, qui est notamment le cas pour ceux étant géographiquement dispersés.

Par exemple, un défi qui se présente aux individus géographiquement dispersés est la profondeur de l'information transmise. En effet, puisque leur moyen de communication principal repose sur les communications écrites, ceux-ci transmettent uniquement l'information qu'ils jugent pertinente. Or, selon (Hardwick, Anderson, & Cruickshank, 2013; Lohikoski, Kujala, Haapasalo, & Ala-

Mursula, 2014, cités dans Lohikoski et al., 2016), la profondeur des communications peut être augmentée par un haut niveau de confiance que le chercheur appelle la confiance impersonnelle. Il s'agit d'un ensemble de normes, de règlements et de structures nécessaire dans les équipes virtuelles. En effet, ce niveau de confiance est essentiel au développement de la confiance interpersonnelle. Or, la confiance et la communication sont interreliées, non seulement dans les équipes virtuelles, mais dans l'ensemble des organisations (Denton, 2012, cité dans Lohikoski et al., 2016). Les individus doivent choisir ce qu'ils communiquent, quand ils le communiquent et de quelle façon ils communiqueront le message. Or, bien que ce contexte de travail ne soit pas utilisé dans la conduite de cette étude, les recherches qui y sont associées démontrent l'importance de comprendre l'impact de la communication et d'approfondir la compréhension des choix de stratégie de communication. De plus, l'absence de proximité physique entre les individus et la démonstration que la confiance peut exister à l'intérieur des équipes virtuelles appuient le fait que la confiance peut se créer dans des contextes où les individus ont des communications davantage formelles qu'informelles et dans lesquels les individus partagent peu d'expériences communes ou de vécu commun. Dans ce contexte, le support organisationnel, l'équité et la structure sont des éléments essentiels à la création de la confiance, en plus de la définition précise des rôles et des tâches (Vanhala & Ahteela, 2011, cité dans Lohikoski et al., 2016). Cette étude approfondit la notion de l'importance de la communication efficace dans des contextes où une relation informelle entre les individus n'est pas établie.

1.2.1 Décodage des messages

La communication permet au transmetteur d'exprimer une pensée, qui sera ensuite décodée par le récepteur. Cela dit, l'individu interprète les informations même si celles-ci sont incomplètes. Par exemple, Honda and Yamagishi (2017) ont démontré que lorsqu'un transmetteur communique une information imprécise telle que « il est peu probable » ou « il est fort probable », le récepteur est en mesure de fournir une approximation statistique du niveau de probabilité. Ceci démontre non seulement que l'individu interprète l'information, mais qu'il est également en mesure de rendre une information auparavant incomplète en une information spécifique en ciblant l'intention du communicateur.

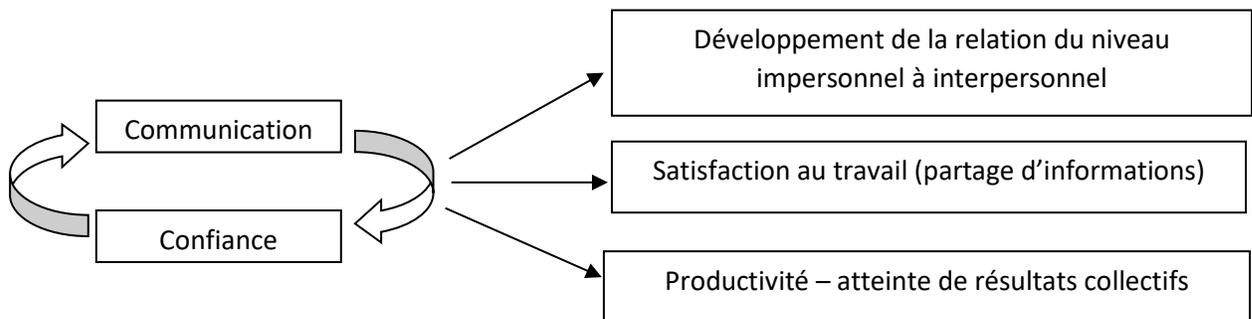
D'autre part, l'interprétation des messages selon la force des messages à connotation positive et négative appelée « *negativity bias* » a constitué une source de recherche de plusieurs auteurs

(Corns, 2018; East, Hammond, & Lomax, 2008; Garcia, Garas, & Schweitzer, 2012; Martin, 2017). Selon ces recherches, les mots positifs ont moins d'impact sur le récepteur, car ils sont plus souvent utilisés que les mots négatifs (Garcia et al., 2012). Ainsi, les mots négatifs retiennent davantage l'attention du récepteur puisque ce dernier y décode une menace ou un possible résultat indésirable (Garcia et al., 2012). Cependant, les mots qui renferment une émotion positive sont davantage acceptés socialement que les mots renfermant un message négatif. Pour cette raison, les mots positifs sont plus fréquemment utilisés et, par le fait même, ils deviennent si couramment utilisés que le message qu'ils contiennent a moins de poids qu'un message négatif (Garcia et al., 2012). Par contre, les messages renfermant des mots positifs incitent à des comportements sociaux et à la collaboration. Or, dans une interaction entre un vendeur et un possible acheteur, les mots positifs ont un impact plus fort sur la possibilité d'achat contrairement aux mots négatifs (East et al., 2008; Martin, 2017). Il a été suggéré que les individus qui transmettent des mots positifs peuvent sembler être plus dignes de confiance auprès de leur interlocuteur, comparativement aux individus qui utilisent des mots négatifs (Martin, 2014, cité dans Martin, 2017). D'autre part, les messages négatifs sont parfois perçus par l'interlocuteur comme une mauvaise expérience vécue par le transmetteur ou une connaissance erronée du produit, sans toutefois interpréter le message comme une fin en soi. Ainsi l'interlocuteur accordera moins d'importance à ces messages négatifs puisqu'il perçoit un possible biais de la part du transmetteur (Kim, Sung, & Kang, 2014; Skowronski & Carlston, 1989, cités dans Martin, 2017).

À la lumière de ces recherches sur le choix des mots et leur impact quant à leur interprétation, le rôle de la réception n'est pas une fin en soi, mais le début d'un échange bilatéral. Les bons communicateurs sont ceux qui écoutent leur interlocuteur. Par l'écoute, ils sont plus susceptibles de gagner la confiance de leurs interlocuteurs (Hughes, 2002, cité dans Brunner, 2008). Ceci concorde avec Huczynski (2004), qui affirme que la confiance se crée lorsque l'individu se montre concerné par les besoins et les sentiments d'autrui et lorsqu'il semble être un défenseur des intérêts d'autrui. Or, ce même chercheur ajoute que le fait de communiquer une partie de ses idées et de ses sentiments augmente la confiance puisque les expériences communes entre les deux parties consistent en la base des échanges entre ceux-ci (figure 2). On comprend alors que lorsque les deux parties sont à l'écoute de leur interlocuteur, ces derniers seront aptes à échanger des idées pertinentes à l'autre partie et, ainsi, influencer l'autre en utilisant un accord de confiance. Ce constat découle possiblement du fait que l'écoute rend l'interlocuteur plus empathique et sensible et, par le fait même, plus tolérant envers les employés, les clients et les fournisseurs (Timm & Schroeder, 2000, cité dans Brunner, 2008). **Le succès d'une organisation dépend du niveau de communication et d'écoute** selon (Gray & Robertson, 2005, cité dans Brunner, 2008). En

s'appuyant sur la littérature existante, il existe différents niveaux de confiance, de par son importance et sa forme, lesquels varient en fonction de la relation qui unit les individus. Il en est tout autant pour les types de communication qui peuvent être d'ordres privé, professionnel ou relatif à une situation spécifique vécue par les deux parties (Born et al., 2016). L'interdépendance entre la communication et la confiance se définit par le fait que la confiance agit comme un filtre à l'information reçue. Cela dit, le récepteur filtre l'information en fonction du niveau de confiance et du type de confiance qu'il accorde à son interlocuteur (Born et al., 2016). D'autre part, les individus incertains prennent exemple sur ceux qu'ils jugent comme ayant réussi ou qui adoptent des comportements légitimes.

Figure 2 L'interrelation entre la communication et la confiance et leur impact



1.2.2 Le lien qui unit la communication et la confiance

Selon Born et al. (2016), le type de communication employé entre les individus dépend de la relation qui les unit, tout comme le niveau de confiance. Une étude a été menée dans des circonstances de grève sur les lieux du travail, de façon à comprendre le niveau d'influence de chacun de ces trois types de communication, soit les communications d'ordres professionnel, privé et relatif à une situation commune aux individus sur les comportements des employés. Ainsi, durant la période de la grève, les chercheurs ont procédé à l'analyse de la relation entre les communications privées, les communications professionnelles et les communications strictement relatives à la grève actuelle et leur impact sur la mobilisation des employés face à une grève. Selon leurs résultats, les communications privées portent plus favorablement le récepteur à imiter les comportements de son transmetteur (Born et al., 2016). Quant aux communications professionnelles ou relatives à la

grève, les informations qui sont transmises n'ont pas d'impact significatif sur l'imitation des comportements. Cela dit, lorsque le récepteur interagit de façon personnelle plutôt que professionnelle avec le transmetteur, le récepteur aura une plus forte tendance à adopter les mêmes comportements que le transmetteur. Ce résultat s'explique par une absence de pression sociale qui existe dans les communications personnelles (Born et al., 2016). Enfin, selon une autre étude, l'état émotionnel dans lequel se trouve le récepteur a une influence sur la réception et l'interprétation des messages. Par exemple, les émotions humaines telles que la peur, l'envie ou l'anxiété distordent l'information transmise dans la communication (Lohikoski et al., 2016). L'ensemble de ces recherches permet de distinguer et d'intégrer les concepts relationnels et professionnels dans l'étude des comportements en milieux de travail, mais manque à clarifier la relation entre les communications professionnelles et son impact sur la confiance initiale.

Même avec l'évolution des méthodes de travail et avec l'arrivée de la littérature portant sur les équipes virtuelles, la confiance demeure un enjeu à la réussite du travail collectif. Par ailleurs, la littérature soutient l'importance de la communication, notamment dans les équipes virtuelles, puisqu'elle constitue le seul lien qui unit les individus (Gibson & Manuel, 2003). Ainsi, la littérature démontre que la baisse de communication ou les communications moins fréquentes diminuent la confiance entre les individus et que l'arrimage de communications professionnelles et personnelles permet d'établir un lien entre les individus qui mène à la confiance interpersonnelle. Ceci rejoint le principe selon lequel les individus doivent établir une confiance afin de combler le fossé qui les sépare et minimiser le risque que peuvent comporter leurs interactions. Bien que cette recherche vise la communication en face à face, il s'agit d'une étude exploratoire sur la relation entre les stratégies de communication et de confiance en contexte de négociation à un niveau initial de collaboration. Or, elle ouvre une avenue de recherche quant à son adaptation à divers types d'organisation du travail et de contextes, dont les équipes virtuelles et les communications écrites. Dans un contexte du besoin de flexibilité de la main-d'œuvre, de sa mobilité et d'une négociation ponctuelle, y aurait-il une stratégie de négociation qui permettrait d'établir un niveau de confiance significatif dans les premiers instants de la négociation ?

CHAPITRE 2 : La transmission de messages verbaux dans la négociation

La négociation est un processus qui implique la communication entre les individus, mais également une volonté de collaboration, afin de parvenir à une entente entre les individus. Alors que la négociation provoquera un bénéfice ou une perte, les individus ont le pouvoir d'influencer la relation qui les relie à leur interlocuteur tout en préservant leurs propres intérêts et en acceptant les intérêts de l'autre.

2.1 Stratégie de négociation

Considérant que la négociation place l'individu dans une position opposée à son interlocuteur, comment est-il possible de trouver un équilibre entre les besoins individuels et les besoins collectifs ou communs entre les parties ? Le concept de confiance prend place dans la mesure où une négociation nécessite d'accepter que le résultat espéré soit possiblement modifié en considérant les intérêts de l'autre partie, mais aussi que chaque individu devienne vulnérable dans la mesure où ses intérêts sont menacés. Quatre éléments ressortent de bonnes relations, tant dans le milieu organisationnel que dans les relations interpersonnelles. On note la confiance, le contrôle mutuel, l'engagement dans la relation et la satisfaction dans la relation (Grunig & Huang, 1998, cité dans Brunner, 2008). Le contrôle mutuel se définit comme la compréhension et l'acceptation de l'asymétrie de pouvoir et la régulation de cette asymétrie, de sorte qu'elle ne soit pas trop prononcée et qu'on y retrouve un certain équilibre dans le pouvoir de chacun.

Lorsque les individus sont appelés à négocier, ces derniers se retrouvent dans une situation d'interdépendance où il y a des motivations de coopération et de compétition, des opinions multiples et, ainsi, des alternatives multiples, l'absence de résolution naturelle entre les divergences, qui sont la source de la nécessité de négocier et l'hétérogénéité (Kern, Brett, & Weingart, 2005). Or, lorsque les individus sont amenés à collaborer, les actions des uns affectent la situation des autres de sorte que l'interdépendance des individus affecte la condition de chacun. Il y a alors un risque et, de même, un choix à faire quant à ce que l'individu accepte de divulguer. Que ce soit une information qui pourrait être utilisée au bénéfice d'une tierce personne ou que ce soit une information qui a été obtenue de façon non éthique, par exemple, l'individu qui la possède ressent une menace de la partager. Le partage de cette information nécessite que la tierce personne qui la reçoit puisse l'utiliser selon ses propres désirs. Pour cette raison, certains individus tentent

de maintenir le contrôle sur leur destinée en restreignant le pouvoir d'agir des autres en limitant l'information qui lui sera transmis. Ainsi, en évitant de fournir certaines informations, l'individu peut anticiper les démarches des autres et, de cette façon, contrôler sa propre situation (Huczynski, 2004). Selon (Grunig & Huang, 1998, cité dans Brunner, 2008), ce phénomène consiste à retenir une partie de pouvoir, ce qui menace les relations, mais nuit également à l'issue de la négociation. À l'inverse, l'information que l'un partage aura un effet sur l'information que l'autre individu partagera. En effet, deux situations apportent des échanges. L'une consiste à l'action d'initier une conversation en partageant une information, de sorte que l'interlocuteur partage une information à son tour. Ceci crée un échange enrichissant entre les deux parties. L'autre situation consiste à aller recueillir l'information auprès du détenteur (Michailova & Husted, 2003).

2.2 L'interdépendance en fonction du nombre d'intérêts divergents

Pour qu'il y ait une interdépendance, au moins deux individus doivent avoir besoin d'une ressource possédée par un autre individu. Lors d'une négociation, les individus sont interdépendants, puisque les ressources que l'un possède sont également utiles à l'autre partie. Les individus doivent parvenir à partager ou à échanger leurs ressources pour atteindre leurs objectifs respectifs. Une négociation peut survenir entre des individus, mais elle peut également survenir entre des groupes d'individus. Elle peut impliquer deux individus, au minimum, ou impliquer une quantité importante d'individus qui possèdent des intérêts divergents. Dans ce cas, une vaste gamme de solutions doit être envisagée afin de satisfaire chacun d'entre eux. Dans cette étude, nous explorons la négociation dans les dyades et les triades afin de comprendre en quoi les stratégies de communication peuvent influencer différemment la confiance entre les individus durant le processus de négociation. Les aspects de la coordination et de la communication ont été étudiés dans la littérature quant aux distinctions entre les dyades et les triades (Davis, 2016). Selon la littérature, les plus grands groupes, notamment les triades, rendent difficile d'avoir une opinion unifiée, entre autres, puisqu'il y a une plus grande variété de rôles et de relations (Simmel, 1955, cité dans Davis, 2016). Afin de minimiser l'impact de ces difficultés d'hétérogénéité, les individus peuvent décomposer l'équipe en dyades temporaires pour des tâches spécifiques. Or, l'enjeu est que l'exclusion temporaire d'un participant est susceptible de causer des conflits ou de compliquer la relation entre les trois individus, ou bien qu'une forme de compétition se crée entre les sous-groupes et l'isolation d'un membre (Lau & Murnighan, 1998, cité dans Davis, 2016). Lorsque les dyades et les triades sont observées dans des équipes de travail, cette organisation du travail permet aux parties de s'impliquer dans les tâches

qui rejoignent le plus leurs compétences ou leur permettent de collaborer avec les individus auprès desquels ils ont le plus d'affinités. Pour d'autres groupes, les individus segmenteront la tâche en différentes étapes sous forme de dyades, lesquelles, une fois qu'elles seront complétées, devront poursuivre une seconde étape dans une autre dyade et ainsi de suite, de sorte à effectuer une rotation dans la composition des dyades. Enfin, d'autres triades préféreront travailler dans une équipe unifiée lorsque la situation implique un échange de savoirs et que l'équipe possède des objectifs d'innovation et d'utilisation de la technologie, puisque l'unification diminue le risque de perdre de l'information ou de limiter l'information transmise, contrairement aux deux autres modèles précédemment exposés (Davis, 2016). Or, il demeure que trois enjeux soulevés de la collaboration dans les équipes aux partenaires multiples sont la perte de savoirs, l'absence de maximisation de la communication du savoir entre les membres, ainsi que le conflit reposant sur une plus grande variété d'opinions divergentes (Davis, 2016).

2.3 Stratégie de communication en contexte de négociation

Comme mentionné précédemment, une négociation comprend parfois plus que deux parties. En effet, lorsqu'une telle situation se produit, les parties prennent part à une négociation qui mènera à une entente déterminée par tous les membres du groupe. Ainsi, dans des situations de conflits (Lytle, 1999) et dans des situations de négociation (Kern et al., 2005), les parties ont l'option d'utiliser une stratégie intégrative qui permet de faire valoir les intérêts de chacun et, ainsi, d'obtenir un consensus pour le résultat final (Kern et al., 2005). Une deuxième option est l'utilisation d'une stratégie distributive qui vise à faire valoir son propre intérêt comme le plus important ou comportant le plus de valeur parmi les intérêts et les opinions des autres parties (Kern et al., 2005).

Le choix de l'utilisation d'une stratégie découle souvent des procédures en place dans la résolution d'une négociation, du niveau de motivation des individus, de leurs habiletés, des ressources disponibles ou des obstacles dans l'organisation ou dans la relation entre les parties (Ury et al., 1988). Dans une organisation, il est possible que les individus procèdent de façon spécifique dans la résolution de conflits, en fonction des antécédents de résolution de négociation, par ce qu'ils croient être acceptable dans l'organisation ou avec l'information qu'ils possèdent. Ainsi, le précédent joue un rôle important dans la résolution de sorte que l'individu aura tendance à résoudre des négociations de la même façon qu'il a déjà procédé. Pour cette raison, la résolution d'une négociation dans les premiers instants d'une relation permet d'établir des bases et des procédures

informelles de sorte que les individus adopteront la même stratégie dans les futures négociations. Les coûts relatifs aux négociations sont également sous-jacents au choix de la stratégie employée, dont les individus ne détiennent pas nécessairement l'information. Les principaux coûts sont d'ordres monétaire, de temps et de l'impact sur la relation entre les individus. Ainsi, la stratégie utilisée devrait confirmer que les coûts relativement à la négociation ont été faibles, que la relation s'est améliorée et que les individus sont satisfaits du résultat (Ury et al., 1988).

En ce qui a trait au choix d'une stratégie, les parties choisissent de mettre en évidence les intérêts de chaque partie prenante, leur pouvoir individuel ou les droits entourant la situation conflictuelle ou de négociation (Ury et al., 1988). La stratégie de faire part de ses intérêts, de nommer les intérêts des autres parties ou de les questionner sur leurs intérêts consiste en une stratégie davantage axée sur la discussion et la collaboration (Lytle et al., 1999; Ury et al., 1988). Par exemple, l'échange d'informations concernant les besoins d'autrui, leurs désirs et leurs soucis est nécessaire dans la résolution de la négociation pour que les individus arrivent à trouver une solution avec le maximum d'informations concernant les intérêts des autres. Par conséquent, un négociateur fait part de ses intérêts en envoyant des informations aux autres négociateurs qui, à leur tour, sont appelés à évoquer leurs propres intérêts. Ceci provoque alors un échange ouvert d'informations permettant aux parties de proposer des ententes pertinentes (Kern et al., 2005). Cette stratégie mène plus souvent à une entente de type intégrative, c'est-à-dire à une solution acceptable et équitable pour tous (Lytle et al., 1999).

De plus, des comportements individualistes qui tendent vers l'argumentation amènent les autres parties à agir de même, ce qui éloigne l'équipe d'une solution intégrative pour opter pour une solution davantage distributive en adoptant des comportements de pouvoir (Kern et al., 2005). L'utilisation du pouvoir ainsi que l'utilisation des droits sont deux stratégies passibles de contraindre l'interlocuteur. D'une part, le pouvoir démontre un déséquilibre de forces entre les parties, ce qui contraint l'individu à prendre conscience que ses ressources seront insuffisantes pour parvenir à convaincre son interlocuteur. D'autre part, le droit est une stratégie faisant référence à l'équité, aux règlements, aux normes, ainsi qu'aux lois, laquelle, dans certains cas, permet à un désaccord de longue date de prendre fin. Or, il s'agit d'une stratégie qui démontre davantage de rigidité que de flexibilité dans les options qui peuvent être proposées à la résolution de la négociation. Ces deux stratégies sont positivement et significativement corrélées avec une solution avantageuse uniquement pour une partie et sont désavantageuses pour les autres membres du groupe (Lytle et al., 1999; Ury et al., 1988). Le phénomène de la réciprocité explique une partie de ce résultat par le fait qu'une stratégie utilisée par une seule personne peut devenir la stratégie de

tous. De cette façon, (Rubin, Pruitt and Kim, 1994 ; Schelling, 1960 ; Weingart, 1997, cités dans Lytle et al., 1999), mentionnent que lorsque la stratégie du pouvoir ou du droit est utilisée, il y a un risque que les autres parties réciproquent avec la même stratégie de façon à ce que le groupe se retrouve dans un conflit et que la recherche d'une solution possible soit difficile. Quant à son impact sur la relation, l'action de contraindre un individu à une décision démontre un manque de reconnaissance envers sa personne et ses opinions. Or, pour développer une relation de confiance, l'individu devrait être prudent à ce que le sentiment de la méfiance, étant le sentiment contraire à la confiance, ne s'impose pas entre ceux-ci, notamment par la coercition (Fisher & Brown, 2006).

Selon Lytle et al. (1999), les parties adoptent des interactions face aux intérêts, aux droits et au pouvoir de façon simultanée. Or, l'enjeu est d'éviter la réciprocité face au pouvoir et aux droits, car cela est susceptible de nuire à la qualité de la négociation et du résultat de celle-ci. Cependant, l'utilisation exclusive de références aux intérêts peut démontrer une trop grande souplesse de la part du négociateur. Ainsi, ce dernier peut tenter la stratégie de la réciprocité lorsque ses adversaires utilisent des stratégies de pouvoir et de droit. Lytle et al. (1999) suggèrent cette réciprocité en la combinant à une réponse qui est entendue et convenue de tous. Par exemple, si l'individu 1 attaque l'individu 2 en lui disant que ses travaux d'entretien sont non conformes à la loi, l'individu 2 peut répondre en mentionnant qu'il possède un permis pour effectuer des travaux d'entretien d'une telle ampleur et que les parties se sont entendues pour suivre les conseils des experts municipaux. Par conséquent, l'individu 2 répond par la même stratégie que l'individu 1, mais ajoute un élément qui a été approuvé par les autres parties, ce qui limite l'ascendance dans l'argumentation entre l'individu 1 et l'individu 2. Ceci permet donc d'éviter la spirale négative et de demeurer sur une voie de collaboration plutôt que celle menant au conflit. Généralement, l'utilisation du droit et du pouvoir apparaissent au début de la négociation et aux trois quarts de la négociation. Il en va de même pour les moments les plus utilisés pour faire des propositions (Lytle et al., 1999). Ainsi, ces deux moments ont leur fonction respective. Le début sert à mettre les balises et à donner une information aux autres parties. Plus tard dans la négociation, cette stratégie sert à refuser une proposition ou à effectuer une contre-offre (Lytle et al., 1999).

Les études sur l'utilisation des intérêts, des droits et du pouvoir dans les négociations ont démontré, entre autres, la cohabitation des trois éléments dans la discussion. Lytle et al. (1999) ont notamment compilé l'occurrence des trois types de mentions lors d'une négociation, démontrant, notamment, que les individus alternent d'une stratégie à une autre au cours d'une même négociation. Or, l'impact de chacun de ces trois éléments a été étudié comme ayant une incidence sur les résultats (Ury et al., 1988). Cette première recherche sur l'influence de la stratégie de négociation a permis

d'adapter la variable indépendante, soit la stratégie de négociation à une variable dépendante au choix. Par exemple, elle fut utilisée avec la perception que l'individu considère les opinions d'une communauté (Thalia Bohl-van den, Freeman, & Carter, 2013). Elle fut également utilisée dans le contexte des contrats interorganisationnels. Ainsi, le litige découlant du contrat était négocié avec une stratégie de négociation des intérêts ou du droit dépendamment de la nature du contrat. Enfin, la stratégie de communication a également été étudiée en fonction de l'intérêt des parties à maintenir ou à développer un type de relation spécifique à long terme dans un contexte interorganisationnel. Cette dernière recherche met en valeur la contingence des impacts que peut occasionner une stratégie de négociation selon l'objectif de son utilisation et le contexte dans lequel elle est employée (Zhang, Fu, Gao, & Zheng, 2016).

Au terme de cette revue de la littérature, trois concepts, dont la communication, la négociation et le stade initial de la relation, se rallient autour d'un objectif commun, qui est la création de la confiance. On remarque que la confiance et la communication détiennent une part de perception de la part de son interlocuteur. Qu'il s'agisse d'un message transmis ou d'un geste posé, l'individu qui entend le message ou qui voit le geste assimilera l'information et l'interprètera. Or, dans un contexte de négociation, les individus sont appelés à communiquer afin de déterminer un accord. Pour cette raison, ce mémoire s'intéresse au pouvoir d'une stratégie de communication sur la création de la confiance.

Dans ce mémoire, le choix d'aborder le stade initial de la relation dans la création de la confiance repose sur le besoin des individus de développer des relations favorables dans le milieu organisationnel, mais également d'établir un précédent de collaboration positive avec leurs collaborateurs. Du côté de Fisher and Brown (2006), il n'est pas nécessaire pour les individus d'approuver les valeurs ou les comportements de son interlocuteur pour parvenir à réussir une négociation. Il importe plutôt d'être ouvert et prêt à entendre une opinion divergente et à la considérer dans les solutions possibles. La littérature, quant à la création de la confiance, va dans le sens où la cognition d'un individu, notamment quant à la similarité entre ses propres valeurs et celles d'autrui, et la perception de ressemblance favorisent la confiance.

Lorsqu'on se penche sur le modèle de Ury et al. (1988), on s'aperçoit que le choix d'une stratégie de communication a un impact sur le résultat attendu, mais également sur la relation entre les individus et sur l'occurrence des conflits de même nature (Figure 3). Fisher and Brown (2006) démontrent qu'un individu possède un pouvoir sur le déroulement de la négociation en adoptant un comportement approprié en fonction de la réaction qui est suscitée et attendue envers l'interlocuteur. Par exemple, plus un individu fait preuve d'écoute et de reconnaissance envers son

interlocuteur, plus il sera apte à faire des propositions qui susciteront une réaction positive chez l'interlocuteur. De plus, la cohérence entre les messages transmis est un facteur détectable par l'individu qui pourrait susciter de la méfiance si le récepteur détecte de l'incohérence dans le discours du transmetteur (Fisher & Brown, 2006). En effet, (Curhan & Pentland, 2007) ont déterminé que les cinq premières minutes d'une négociation permettent de prédire un résultat en termes de comportements dans l'interaction et de la dynamique de la conversation. Ce concept est utilisé dans ce mémoire afin de justifier notre intérêt pour les premiers instants de la négociation dans la création de la confiance (Figure 4).

Figure 3 Modèle abrégé de (Ury et al., 1988)

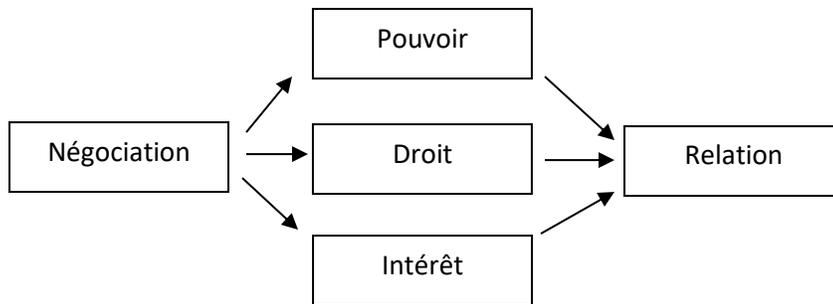
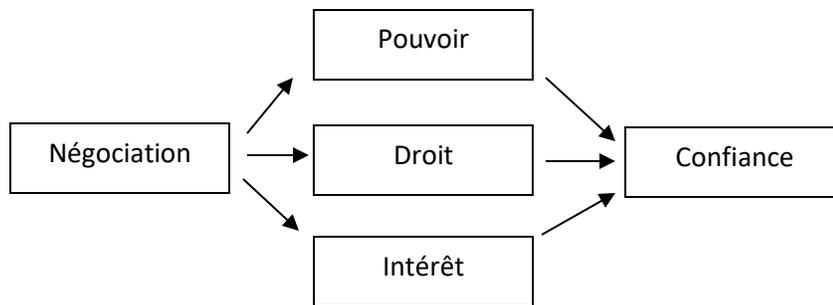


Figure 4 Intégration du modèle de Ury et al. (1988) dans l'objectif de notre recherche concernant les intrants à la confiance dans les premiers instants d'une négociation



CHAPITRE 3 : Modèle théorique et hypothèses

3.1 Modèle théorique

Peu de recherches font état de la possibilité que la confiance se développe lors d'une première interaction (McKight, Harrison, 1998). La plupart des recherches stipulent que la confiance se développe avec le temps et qu'il s'agit du passé de la relation qui déterminera le niveau de confiance dans le futur. Or, McKight & al. (1998) et Addison (2013) s'entendent sur le fait que la cognition est un élément important de la création de la confiance en stade initial, tandis que la structure est d'une importance capitale au début de la relation. Cependant, uniquement Addison (2013) fait état que cette importance demeure constante durant la relation. Le rôle de la cognition est d'analyser rapidement les informations reçues par l'individu de sorte à en faire une interprétation, sans tenir compte de la relation entre les individus. Le rôle de la structure est de permettre à la relation de maintenir une certaine constance dans ses interactions. Ainsi, la stabilité dans les interactions est un facteur qui influence le niveau de confiance entre les individus (Addison, 2013). La confiance initiale étant possible, l'exploration de la possibilité qu'une courte interaction puisse agir sur le niveau de confiance entre les individus constitue le corps de cette recherche. En contexte de négociation, au moins deux individus possèdent une position divergente quant à une idée, une opinion ou un intérêt avec lesquels une décision doit être prise. Outre la mise en évidence de cette opposition entre les parties, ces derniers choisiront de communiquer d'une certaine façon de sorte à faire valoir leur propre intérêt. L'opposition des individus pousse chacun d'eux à espérer et à anticiper le résultat qui leur serait optimal. C'est ce que l'on appelle « la position » de l'individu. Or, ces individus ont une explication qui justifie le résultat optimal, que nous appelons « les intérêts ». Il a été démontré que l'expression de sa position n'apporte pas de possibilités de résolution puisqu'elle met en évidence l'espace qui règne entre les individus plutôt que la raison de leur opposition (Fisher & Ury, 1982). Ainsi, Ury et al. (1988) proposent trois stratégies de communication concernant la résolution d'une négociation. Celles-ci permettent de faire connaître aisément à l'interlocuteur son intérêt, mais aussi la façon dont la divergence sera résolue. En effet, selon le modèle de Ury et al. (1988), nous explorons l'impact des stratégies de communication quant à la communication des intérêts et des droits et à l'utilisation du pouvoir. D'une part, les mentions des intérêts généraux, qu'ils soient propres à l'individu, à une cause défendue ou envers une tierce partie, par exemple, favorisent un échange d'informations bilatéral entre les parties, permettant de comprendre les motivations de la partie adverse. La mention des intérêts favorise la

satisfaction dans le processus puisqu'elles donnent une occasion à chacun d'exprimer son opinion et de faire valoir ses intérêts (Fisher & Brown, 2006). Ainsi, chacun possède un pouvoir similaire quant à l'issue de la négociation. Les mentions de droit font référence aux procédures, aux lois, aux règlements et à l'équité, lesquels encadrent la relation et la négociation. Ainsi, dans certains cas, par exemple, où le conflit est d'une ampleur importante ou lorsqu'il s'agit d'un sujet d'intérêt public, il est possible que les lois soient nécessaires à la résolution de la négociation. D'autre part, ce recours aux lois et aux règlements établis peut être une stratégie de résolution en soi. Enfin, l'utilisation du pouvoir consiste à contraindre quelqu'un à une décision ou à faire preuve d'un déséquilibre de pouvoirs entre les parties, notamment en utilisant des ressources ou des informations privilégiées en vue d'augmenter les coûts occasionnés par l'autre partie, afin qu'il cède aux demandes de l'autre, par exemple. Nous explorons si ces stratégies auront un impact sur le niveau de confiance entre les individus. Nous explorons également la possibilité que l'intérêt de façon générale n'apporte pas le même effet que lorsque la catégorie est segmentée selon les intérêts personnels, les intérêts d'autrui et les intérêts collectifs. En référence à la littérature sur la confiance dans les stades initiaux de la confiance, la relation entre deux individus n'est pas un facteur déterminant dans la création de la confiance puisque l'individu est en mesure d'interpréter des messages qui influenceront sa perception de son interlocuteur et, ainsi, influenceront le niveau de confiance de l'un envers l'autre. Nous explorons la possibilité que certaines stratégies de communication, de par la façon dont un message est transmis, auront une influence sur le niveau de confiance accordé par un récepteur au transmetteur. Enfin, nous ajoutons les propositions au modèle de recherche puisque la littérature démontre que l'importance de comprendre ses propres intérêts ainsi que les intérêts des autres membres repose sur le besoin de trouver un arrangement entre les parties (Thalia Bohl-van den et al., 2013). Quant aux mentions de faits, qui ont une présence importante dans la négociation selon les résultats de Lytle et al. (1999), nous les avons écartées dans nos propositions pour la raison que nous souhaitons observer la singularité des arguments de chacun ainsi que la communication d'informations propres à leur rôle. Ce choix repose sur le besoin de diversité dans les interactions de façon à analyser les stratégies précédemment étudiées dans la littérature, tout en conservant le besoin d'explorer leur impact sur le niveau de confiance.

On s'inspire du modèle de Ury et al. (1988), dont les mentions d'intérêts, de droits et de pouvoir ont un impact différent sur le coût de transaction, la satisfaction donnée par les résultats, l'effet obtenu sur la relation, ainsi que la récurrence des conflits (Ury et al., 1988). La stratégie qui apporte de meilleurs résultats dans la durée de la négociation est l'utilisation des intérêts puisque ceux-ci permettent rapidement aux parties de cibler la problématique et l'écart entre leurs opinions (Ury et

al., 1988). Or, l'utilisation du pouvoir et du droit est davantage reliée aux stratégies de résolution du conflit, par la nécessité de déterminer qui a raison et qui a le plus de force dans la résolution. Ainsi, dans le cas où il y a un réel écart de force entre les parties, l'utilisation du droit peut s'avérer la solution adéquate puisque la discussion autour des intérêts n'apporterait pas de solution (Ury et al., 1988).

Cette étude tente de rejoindre les stratégies de négociation, soit la mention des intérêts, du droit et du pouvoir, et d'observer s'il existe une tendance dans l'utilisation d'une de ces stratégies et le niveau de confiance d'autrui envers le communicateur. Il s'agit d'une étude exploratoire considérant que ces stratégies de négociation ont déjà eu une influence sur les résultats d'une négociation. Or, la relation entre ces stratégies de négociation et le niveau de confiance n'a pas encore été approchée dans la littérature. De plus, Ury et al. (1988) abordent les intérêts dans un ensemble, qu'ils soient personnels ou collectifs, par exemple. Cependant, puisque d'autres auteurs ayant étudié la confiance apportent des notions de bienveillance (Levine, 2016), de collaboration (Costa & Anderson, 2011) et du sentiment d'être écouté (Thalia Bohl-van den et al., 2013), les mentions d'intérêts personnels, d'intérêts collectifs et d'intérêts d'autrui sont étudiées séparément dans cette étude. De plus, les mentions de propositions ont été ajoutées à titre de variable indépendante, soit la stratégie de négociation, puisqu'une proposition peut être adaptée aux intérêts d'autrui et, ainsi, apporter un sentiment de considération auprès des autres participants. Or, une proposition peut également faire état des intérêts d'une seule partie prenante et, par le fait-même, démontrer un manque de considération pour autrui.

3.2 Hypothèses de recherche

Pour la première hypothèse, nous nous servons du modèle de (Ury et al., 1988) dans lequel les mentions des intérêts créent une spirale positive à la négociation. En effet, on suppose que les mentions des intérêts des participants apporteront davantage de confiance puisque chacun exprimera ses intentions à la négociation. On suppose que cette action permet aux autres individus prenant part à la négociation de percevoir que chacun limite la quantité d'informations non divulguées. Ainsi, les mentions des intérêts sont susceptibles d'être perçues comme un indice que l'individu est prêt à collaborer en étant, lui aussi, vulnérable puisqu'il diffuse des informations. De plus, relativement à notre présente recherche sur les stratégies de communication, l'individu, dans les débuts de la relation, sera davantage intéressé par l'information qui lui est donnée qui rejoint ses propres croyances. L'information qui lui est transmise et qui est contraire à ses propres

croyances sera tout simplement mise de côté, voire ignorée dans le processus cognitif et n'affectera pas la confiance à cette étape-ci (Good, 2000), ce qui permet de croire que si le premier raisonnement est juste, l'apport de Good (2000) justifierait l'absence de relation négative entre les mentions des intérêts et la création de la confiance.

H1. Plus l'individu fait mention des intérêts, plus les parties prenantes à la négociation font confiance à l'individu.

Pour la seconde hypothèse, deux modèles proposent des résultats divergents. Selon le modèle de Ury et al. (1988), on devrait s'attendre à une corrélation négative des mentions de droit sur la création de la confiance. Ceci repose sur le constat que les individus, en se référant à une force externe à leur conflit, ne tentent pas de comprendre les enjeux de l'autre partie et restreignent l'échange de leurs intérêts, ce qui limite la connaissance suffisante afin de faire des compromis. En ce sens, McKnight et al. (1998) proposent une relation entre la structure institutionnelle et la confiance. En faisant référence à la structure institutionnelle, McKnight et al. (1998) y incluent les règlements. Puisque l'individu ne détient pas ou peu d'informations sur son interlocuteur, la structure institutionnelle comble le manque d'informations quant aux intentions de son interlocuteur. Ainsi, puisque le modèle de McKnight et al. (1998) a été construit en fonction du stade initial de la collaboration et que l'importance de la structure institutionnelle sur la confiance a été jugée comme un intrant à la confiance à cette étape de collaboration, nous utilisons son modèle afin de comparer l'importance de la structure institutionnelle et les mentions verbales faisant référence aux règlements, aux lois et à l'éthique. Ce que nous souhaitons ajouter au modèle est que la verbalisation des membres de l'équipe quant à la structure augmente le niveau d'assurance que l'autre partie y adhère également.

H2. Plus l'individu fait mention des droits, plus les parties prenantes à la négociation font confiance à l'individu.

Les mentions de pouvoir créent une spirale négative dans la négociation entre les individus (Lytle et al., 1999; Ury et al., 1988). Les mentions de pouvoir pouvant être contraignantes pour les autres individus, nous anticipons qu'elles auront un effet négatif sur la création de la confiance puisqu'elles limitent le pouvoir des autres individus. Ainsi, le déséquilibre de pouvoir lors d'une négociation pourrait avoir un impact sur la qualité de la relation (Grunig & Huang, 1998, cité dans Brunner, 2008). La quête du pouvoir dans une négociation peut avoir un coût plus élevé que la conciliation des intérêts puisque l'individu risque de passer à côté d'opportunités de résolution (Ury et al., 1988).

H3. Plus l'individu fait mention du pouvoir, moins les parties prenantes à la négociation font confiance à l'individu.

Le modèle de (Ury et al., 1988) a été approfondi en segmentant les mentions des intérêts en trois sous-groupes, soit les intérêts personnels, les intérêts collectifs et les intérêts d'autrui. Les intérêts personnels et collectifs ont été étudiés notamment dans Van de Ven, Sapienza, and Villanueva (2007), dont l'étude soutient que ces deux variables ne devraient pas être étudiées séparément puisqu'elles se complètent dans le processus vers l'atteinte d'un résultat. Cependant, dans le contexte de cette étude qui explore les diverses possibilités de communication et leur impact sur la création de la confiance dans un stade initial, il est pertinent de segmenter les mentions des intérêts en sous-groupes selon les intérêts personnels et les intérêts collectifs. Ceci permet de mieux comprendre le rôle de chaque type de mentions sans supposer que l'ensemble des négociations se déroule en communiquant des mentions d'intérêts personnels et collectifs simultanément par toutes les parties. Nous proposons que ces trois catégories de mention des intérêts soient susceptibles d'être interprétées selon que les intentions du transmetteur sont différentes en fonction de la catégorie d'intérêt que celui-ci utilise. Par exemple, les intérêts collectifs sont susceptibles d'être interprétés comme une intention de conciliation des intérêts et du maintien d'une bonne relation, alors que les intérêts personnels sont possiblement perçus comme une intention d'obtenir un résultat distributif. Enfin, il est possible que les mentions des intérêts d'autrui soient interprétées comme l'intention de vouloir aider son interlocuteur dans l'atteinte d'un résultat qui lui est convenable. Les hypothèses ont été construites selon le critère de la prédictibilité (Fishbein & Ajzen, 1975, cité dans McKnight et al., 1998) puisque nous proposons que les mentions d'intérêts expriment des intentions, lesquelles sont pertinentes au récepteur dans le construit de la confiance envers son interlocuteur.

H4. Les mentions d'intérêts personnels d'un individu sont négativement corrélées avec la confiance que les parties prenantes à la négociation ont à l'égard de l'individu.

H5. Plus l'individu fait mention des intérêts d'autrui, plus les parties prenantes à la négociation font confiance à l'individu.

H6. Plus l'individu fait mention des intérêts collectifs, plus les parties prenantes à la négociation font confiance à l'individu.

Le modèle de Ury et al. (1988) distingue les propositions des autres types de mentions en créant une seule catégorie pour ce type de mention. Or, la littérature scientifique est limitée quant à l'étude du rôle des propositions dans une situation de négociation. En combinant la littérature qui porte sur la confiance dans les stades initiaux d'une collaboration et la littérature sur les propositions, nous pouvons joindre, d'une part, la communication d'informations pertinentes à l'avancement de la négociation et, d'autre part, le besoin de l'individu de percevoir qu'il est compris de l'autre partie, mais aussi que l'autre partie est tout aussi vulnérable. On anticipe que les propositions claires constituent un moyen de communication des possibilités de résolution, mais lorsqu'elles tiennent compte des éléments précédemment mentionnés de l'autre partie, permettent d'envoyer un signal qu'un message a été compris, interprété et assimilé, ce qui augmentera la création de la confiance.

H7. Plus l'individu fait de propositions, plus les parties prenantes à la négociation font confiance à l'individu.

3.2.1 Exploration de l'impact des mentions des intérêts, des droits et du pouvoir en fonction de la taille de l'équipe

La littérature indique des divergences de fonctionnement dans les dyades et les triades relativement à la structure de leur communication. Par exemple, les dyades ayant une communication bidirectionnelle ont moins d'impact sur les tours de parole. Or, dans les triades, plus d'individus veulent prendre la parole, ce qui implique que le groupe doit avoir une structure par rapport aux tours de parole (Davis, 2016). Ceci implique que la troisième partie est généralement active pour 23 % de la discussion (Kern et al., 2005) pour la raison que la négociation dans une triade implique que les individus fassent des concessions pour plus d'une tierce partie pour que la transaction soit complète. La fréquence des tours de parole est également un facteur qui diminue l'implication dans les échanges puisqu'il est plus simple de négocier avec une partie à la fois, plutôt qu'avec deux parties à la fois. Cette façon de procéder ralentit le processus de la recherche et de l'obtention d'informations qui permettent de proposer des concessions pertinentes pour chacune des parties prenantes et qui seront acceptées par les parties (Bonito et Hollingshead, 1997, cité dans Kern et al., 2005).

Selon les objectifs désirés par la négociation, Yoon, Thye, and Lawler (2013) étudient les différences du niveau de cohésion dans les groupes de négociation selon que ces groupes sont des dyades ou des triades. Selon (Simmel, 1964, cité dans Yoon et al., 2013), les triades génèrent plus

d'ordre et de stabilité que les dyades puisqu'elles forment une entité distincte de chaque personne qui est unie par un ensemble de normes créées dans l'équipe. En comparaison, les dyades créent des relations interpersonnelles où la communication est davantage personnelle, ce qui évoque davantage d'émotions, d'affection, ce qui varie en fonction du déroulement de la négociation (Yoon et al., 2013). Ainsi, chaque partie tente de personnaliser les éléments offensants, ce qui complique la restauration du niveau d'entente précédent. Selon Simmel (1964), les parties prenantes à la triade tentent d'atteindre une uniformité afin de réduire la pression du « deux contre un » (Yoon et al., 2013). De plus, la structure des triades demande, de façon ponctuelle, l'exclusion d'une tierce partie afin de favoriser la collaboration entre les deux autres parties. Cette action d'exclusion temporaire de la troisième partie est perçue comme une particularité de la structure de l'équipe alors que pour les dyades, cette exclusion serait perçue comme une exclusion de la personne. Pour ces raisons, les triades ont plus de facilité à obtenir une cohésion dans leur négociation. Or, Davis (2016) stipule que le succès des triades dépend de la relation entre les dyades qui se sont formées durant la collaboration.

Ce qui distingue les triades est la relation entre les multiples parties, mais aussi l'unique façon dont un individu s'adapte à travailler avec plusieurs autres personnes (Simmel, 1955, cité dans Davis, 2016). Ainsi, dans une triade, une diversité de relations et de rôles s'entrecroise, ce qui complique l'accès à l'unicité de la vision dans le groupe. Afin de résoudre cette complexité, les triades se décomposent souvent en multiples dyades, créant des sous-groupes de participants. Or, l'enjeu est que l'exclusion temporaire d'un participant est susceptible de causer des conflits ou de compliquer la relation entre les trois individus, ou bien qu'une forme de compétition se crée entre les sous-groupes et l'isolation d'un membre (Lau & Murnighan, 1998, cité dans Davis, 2016). En termes d'accessibilité à des idées innovatrices, le modèle présenté par Davis selon le « group cycling » démontre le fonctionnement des dyades selon une organisation planifiée. Cela dit, le groupe crée des coalitions entre les membres, soit des dyades regroupant deux membres et qui évoluent selon un échancier en interchangeant les partenaires selon les tâches à accomplir. Ainsi, à un moment ou à un autre, tous les individus auront contribué au projet en collaboration avec un deuxième partenaire. Il s'agit alors d'un échange de responsabilités préalablement établies qui mobilise les ressources de chacun. De plus, le rôle de leader est alterné, ce qui diminue les complications des triades dans lesquelles le leader ne fait pas l'unanimité (Davis, 2016). D'autre part, dans le cas d'une triade où une seule dyade est formée et une partie en est exclue, la ressource de la partie exclue est non utilisée et cette partie est davantage susceptible de conserver sa ressource au moment où elle devrait intervenir puisqu'il existe un risque de percevoir que son influence est limitée en raison de l'ostracisme dans le groupe.

Considérant que dans les dyades, les messages transmis par une partie sont plus susceptibles d'être interprétés de manière personnelle plutôt qu'impersonnelle de la part du récepteur, on anticipe que les effets proposés dans les hypothèses précédentes seront davantage démontrés dans les dyades que dans les triades. Ceci serait expliqué par le fait que tous les messages communiqués sont transmis directement à un individu, contrairement aux triades où les messages transmis par une partie peuvent s'adresser à un individu ou à l'ensemble du groupe. Ainsi, les messages peuvent être d'ordre plus général ou s'adresser spécifiquement à un individu. Également, dans les triades, les individus sont possiblement moins sollicités ou moins impliqués dans certaines discussions ayant lieu entre les deux autres parties prenantes, ce qui exclut une partie et, de cette façon, cette partie n'est plus personnellement impliquée dans la discussion jusqu'à ce que la discussion évolue et réintègre l'individu (Yoon et al., 2013). Pour ces raisons, on anticipe que la composition des équipes sous forme de dyade et de triade peut agir à titre de modérateur à la relation entre les variables indépendantes, impliquant les mentions de droit, d'intérêts et de pouvoir sur la variable dépendante qu'est la création de la confiance. Cependant, pour analyser cette relation qui unit une variable dépendante, une variable indépendante et la variable modératrice, on utilise les sous-groupes des mentions des intérêts plutôt que la catégorie globale des mentions des intérêts. Ce choix repose sur le fait que nous anticipons que chacun des sous-groupes de mentions des intérêts influence le niveau de confiance différemment en fonction de son apport à la relation. Ainsi, puisque nous anticipons que la variable modératrice aura un effet d'amplification des résultats attendus sur les dyades, l'analyse de la relation pour chacun des sous-groupes est jugée pertinente.

H8. Dans les dyades, les mentions d'intérêts personnels sont davantage négativement corrélées avec la confiance qu'une partie prenante accorde à l'individu que dans les triades.

H9. Dans les dyades, les mentions d'intérêts d'autrui sont davantage positivement corrélées avec la confiance qu'une partie prenante accorde à l'individu que dans les triades.

H10. Dans les dyades, les mentions d'intérêts collectifs sont davantage positivement corrélées avec la confiance qu'une partie prenante accorde à l'individu que dans les triades.

H11. Dans les dyades, les mentions de droit sont davantage positivement corrélées avec la confiance que l'autre partie prenante accorde à l'individu que dans les triades.

H12. Dans les dyades, les mentions de pouvoir sont davantage négativement corrélées avec la confiance que l'autre partie prenante accorde à l'individu que dans les triades.

3.2.2 Exploration de l'impact des propositions en fonction des mentions d'intérêts

Selon le modèle de Ury et al. (1988), les mentions des intérêts sont celles qui créent une spirale positive vers la résolution de la négociation. Or, à la suite des hypothèses précédentes qui permettent d'adapter le modèle à la compréhension des différents types de mentions lors d'une négociation sur la création de la confiance, on anticipe que les mentions des intérêts, par la communication des intérêts divergents, permettent de faire des propositions qui auront une influence positive sur la création de la confiance. Considérant que l'analyse de la confiance est une perception propre à chacun des individus selon leurs perceptions et leur personnalité, contrairement au modèle de Ury et al. (1988) qui est davantage orienté vers l'atteinte d'un résultat, l'insertion d'une variable modératrice telle que les mentions des intérêts, qui est un élément clé dans l'atteinte d'un résultat positif à la négociation, pourrait permettre de mieux comprendre non seulement sa relation directe avec le résultat, mais aussi son impact sur une autre variable susceptible d'influencer le développement de la confiance. Ainsi, une bonne compréhension des désirs d'autrui permet de faire des propositions justifiées et logiques. Il est également possible que la communication des intérêts, combinée avec une proposition, augmente la confiance. Or, une proposition non fondée sur les intérêts pourrait être perçue comme une menace à la confiance, en raison d'un manque de légitimité, de compétence ou encore de bienveillance. Cela dit, il est intéressant d'explorer la possibilité qu'une proposition émise sans détenir suffisamment d'informations concernant les autres parties puisse démontrer un désir de mettre fin à la négociation rapidement, ce qui pourrait dégager un sentiment d'empressement et de manque de collaboration. Ce postulat est cohérent avec la démonstration qu'une partie ne manipule pas une autre. Ainsi, en échangeant des informations, les parties se positionnent à égalité, l'une ne possédant pas plus de pouvoir qu'une autre. Ceci réduit la perception qu'une partie est en position de pouvoir ou de réussite face à l'autre et, ainsi, réduit l'interprétation de signaux de manipulation (Lindskold, 1978).

L'individu qui souhaite faire une proposition dans le but de réduire les tensions entre lui-même et son interlocuteur doit démontrer de manière sincère son désir de collaborer dans la résolution du conflit et de réduire les tensions. Le principe repose sur le caractère volontaire de collaborer. Ses propositions doivent être claires et énoncer « quand », « où » et « comment », de façon à réduire l'ambiguïté et à ouvrir des opportunités de collaboration sur les modalités de la proposition. De plus, les raisons des modalités de la proposition doivent être comprises et légitimes. Lorsque l'interlocuteur réciproquera par une concession, il y aura une spirale de réduction de la tension entre les parties et, par le fait même, une augmentation de la confiance (Osgood, 1974, cité dans Lindskold, 1978).

H13. Plus l'individu fait mention des intérêts, plus ses propositions sont positivement corrélées avec la confiance qu'une partie prenante lui accorde.

CHAPITRE 4 : Méthodologie

4.1 Contexte de l'étude

Cette étude exploratoire se déroule sous forme de laboratoire dans lequel des participants doivent simuler un personnage prenant part dans une mise en situation constituée de deux ou de trois participants. Le choix de l'étude en laboratoire repose sur la nécessité que les individus se retrouvent dans une position auprès des autres parties prenantes à la négociation qui n'a jamais eu lieu. En demandant aux individus de simuler un rôle qui leur est inconnu dans une situation nouvelle, nous plaçons l'individu en contexte de collaboration initiale avec les autres parties prenantes à la négociation. L'étude en laboratoire permet également au chercheur de comprendre le contexte des messages transmis, ce qui limite l'interprétation biaisée du chercheur envers les communications se déroulant entre les individus lors de la simulation.

4.2 Le choix des mises en situation

Les mises en situation ont été choisies en fonction du nombre de participants requis pour chacune des mises en situation puisque l'étude nécessitait des équipes de deux et de trois individus. Le premier facteur primordial du choix de la mise en situation est la présence d'intérêts divergents entre les personnages dans l'objectif que ceux-ci mettent en relation ces divers intérêts dans la recherche d'une solution commune. Ainsi, les deux mises en situation choisies devaient proposer une description suffisamment complète afin de couvrir au minimum vingt minutes d'interaction de deux ou de trois personnages (Murphy, 2005). Les participants devaient avoir accès uniquement à la description du personnage et du contexte qui lui appartenait afin de jouer son rôle.

Préalablement à l'utilisation des mises en situation, soit une pour les dyades et une pour les triades, un groupe externe à l'étude a servi de cobaye pour la mise en situation des triades et une personne externe à l'étude a servi de cobaye pour la mise en situation des dyades. La compréhension de la mise en situation et la facilité à argumenter la position des personnages ont été discutées avec ces individus, qui ont confirmé la faisabilité des mises en situation. De plus, la chercheuse a procédé à l'exercice d'identification des éléments du texte des mises en situation qui représentent chacune des mentions étudiées, soit les intérêts, le droit et le pouvoir.

4.2.1 Description des mises en situation

Pour l'équipe de deux participants, la mise en situation retenue est écrite par Greenhalgh (2001) et s'intitule *The Performance Interview*. Cette mise en situation met en relation un supérieur immédiat, Chris Amon, et un de ses employés, Lee Petty. Lee et Chris travaillent ensemble depuis deux ans. Lee est un employé performant qui respecte toujours les échéanciers, même s'il doit travailler le soir et les fins de semaine. Cependant, les politiques organisationnelles concernant les durées de période de vacances sont strictes et ne permettent pas à Lee de prolonger ses vacances de deux semaines en convertissant les fins de semaine travaillées pour des journées de congé. Or, un samedi que Lee travaillait, il en a profité pour écrire une lettre à son amie de cœur qui habite à Montréal, alors que lui habite à Toronto. Il lui offrait de le rejoindre à un congrès auquel il assistera à San Francisco pour lequel il ne démontre aucun intérêt professionnel, mais plutôt pour passer un moment avec elle, ce qui est explicitement dit dans la lettre. Or, une tache d'encre s'est glissée sur le papier, alors il l'a déposé dans le bac de recyclage et a recommencé l'écriture de sa lettre sur du nouveau papier.

Quant à Chris, il reconnaît que Lee est un employé travaillant sur lequel il peut compter. Pour cette raison, il lui remet plusieurs projets même s'il sait qu'il est un employé très occupé. Or, il s'est rendu au travail durant la fin de semaine. Impatient de demander une information à Lee, il s'est rendu dans son bureau afin de récupérer les documents par lui-même. Voulant écrire une note, il a pris une feuille dans le bac de recyclage. Au revers de cette feuille se trouvait la lettre tachée d'encre. Le lundi matin, Chris convoque Lee pour son évaluation de la performance.

L'échange entre les deux individus repose sur les intérêts de Lee d'obtenir plus de reconnaissance pour ses succès. De son côté, Chris ne voudrait pas perdre cet employé. Par contre, il doit protéger sa réputation, qui pourrait être menacée par des impressions de favoritisme s'il accordait davantage de congés à Lee, mais aussi si cet arrangement à San Francisco est connu des autres employés. Enfin, Chris sait qu'il a obtenu cette information d'une façon controversée, soit en allant dans le bureau de son employé alors qu'il était absent.

La mise en situation de l'équipe de trois est écrite par Seiden et Seiden (2001) et s'intitule *Rooftop Deck*. Elle met en relation trois personnages soit, Brian, Simpsons et Porters, tous trois habitant dans le même immeuble à condominiums. Ils se rencontrent afin de discuter d'une réparation nécessaire sur le toit qui laisse s'infiltrer l'eau dans les murs des logements de Simpsons et de Brian. Chacun possède ses intérêts, celle de Simpsons étant de convaincre les deux autres résidents d'effectuer des réparations majeures et permanentes du toit, de sorte que ce dernier puisse

construire un balcon sur le toit. Pour sa part, Porters souhaite défrayer le moins de frais possible puisqu'il se sent victime des inconvénients occasionnés par les rénovations actuelles de Brian, habitant le logement au-dessus de Porters. De plus, Porters a d'autres priorités personnelles qui l'empêchent de déboursier trop de frais. Enfin, Brian désire poursuivre ses rénovations sachant qu'il retarde la fin de ses travaux depuis quelque temps, que ces derniers ont occasionné des bris chez Porters et que ses travaux sont non réglementaires.

Chaque participant possède un rôle qui lui est attribué afin d'éviter l'homogénéité dans les équipes. Le rôle est attribué de façon aléatoire à chaque participant. Chacun des participants est invité à lire une mise en situation représentant la situation de son personnage. Les deux mises en situation, soit celle pour les équipes de trois et celle pour les équipes de deux ont été choisies de sorte à créer une hétérogénéité d'idéologies entre les membres du groupe. Puisque chaque individu doit collaborer dans la recherche d'une solution où les intérêts divergent à l'intérieur du groupe, on s'attend à ce que les participants utilisent une variété d'arguments qui mettront en évidence les mentions des intérêts, du droit et du pouvoir.

4.3 Les participants

La recherche de participants s'est faite via le Panel HEC (<https://hec.sona-systems.com/main.aspx>). Cette plateforme web permet aux individus qui souhaitent participer à des études de s'inscrire afin de recevoir des opportunités de participation par courriel aux études en cours. Une annonce a été créée sur le Panel HEC pour cette étude afin d'inviter des participants selon les critères d'être aptes à lire et à analyser des textes rédigés dans la langue anglaise et d'avoir une bonne aptitude de communication dans la langue francophone. Pour cette raison, nous croyons que la majorité des participants sont des étudiants ou des membres du personnel de HEC Montréal. Or, ce n'est pas une donnée qui a été contrôlée dans l'étude. La durée prévue de l'étude mentionnée est de 75 minutes. Une brève description de l'étude fait mention que l'objectif est de simuler la situation vécue par le personnage qui leur est attribué en communiquant et en essayant d'identifier une solution acceptable pour chacun des personnages. En guise de compensation, une carte-cadeau Amazon de 20 \$ est remise à chaque participant à la fin de leur participation. Les participants potentiels devaient s'inscrire à une plage horaire dans laquelle un maximum de trois individus pouvait être inscrit. Afin de répondre aux deux mises en situation qui nécessitaient des groupes de deux et de trois individus, il n'a pas été problématique d'obtenir seulement deux inscriptions dans une même plage horaire, bien que toutes les plages horaires avaient une capacité de trois

inscriptions. La raison pour laquelle les plages horaires disponibles n'étaient pas préétablies selon leur capacité à deux et à trois inscriptions est que nous voulions maximiser notre échantillon et, ainsi, éviter de restreindre un potentiel pour former une triade au détriment d'une dyade. L'offre de participation à l'étude a été ouverte durant trois mois, soit d'avril à juin 2018. En tout, 36 participants ont démontré un intérêt pour l'étude et chacun y a participé, regroupant 23 participantes et 13 participants. Nous avons procédé à 15 enregistrements des groupes, dont neuf sont des équipes mixtes selon le genre et les six autres sont des équipes homogènes selon le genre. Ces participants ont formé six triades et neuf dyades.

4.4 Déroulement de l'étude

L'étude s'est déroulée dans une salle audiovisuelle de HEC Montréal. À son arrivée, chaque individu était invité à lire la mise en situation qui lui était remise dans une salle fermée individuelle. Les personnages étaient attribués aléatoirement aux participants. Ensuite, les deux ou trois individus étaient invités à se rejoindre dans la salle audiovisuelle dotée d'une caméra audio et vidéo, où les participants étaient assis autour d'une table. Une enveloppe contenant un questionnaire sur la confiance était disposée à chacune des places, à titre de marque place, qui déterminait la disposition des participants. Ainsi, les mêmes personnages étaient toujours assis au même endroit afin de faciliter la reconnaissance des personnages lors de l'écoute vidéo, ce qui a permis d'observer individuellement les méthodes de communication verbales des participants. Un minuteur a été utilisé afin d'octroyer 25 minutes d'interaction dans toutes les équipes. Ainsi, au bout de 25 minutes la négociation prenait fin et les participants étaient appelés à répondre au questionnaire sur la confiance. Par la suite, les participants devaient remettre leur questionnaire dans l'enveloppe initiale correspondant à leur personnage. La totalité de la discussion fut enregistrée et conservée sur une clé USB, et ce, pour chaque équipe.

4.5 Données quantitatives

Afin d'analyser si une relation est possible entre les stratégies de communication en situation de négociation et la variance des niveaux de confiance, un questionnaire provenant de Bergman, Small, Bergman, and Rentsch (2010) est utilisé pour mesurer la confiance individuelle. Cette grille a été conçue afin d'évaluer le niveau de confiance entre des individus dans un contexte où il était

possible que les individus aient des perceptions divergentes quant aux autres membres d'une même équipe. Les énoncés ont été tirés de Mayer, Davis, and Schoorman (1995) et ont ensuite été regroupés en quatre énoncés de la confiance, soit « démontre de la compétence », « est digne de confiance », « démontre de l'intégrité » et « est honnête ». Ce questionnaire a été attribué à des participants après un temps moyen de 41.22 minutes dans le cas de (Bergman et al., 2010). Nous jugeons qu'il s'adapte à notre contexte dans lequel la durée de la simulation est de 25 minutes.

4.6 Données qualitatives

Cette étude utilise l'enregistrement de la discussion entre les participants, qui est par la suite transcrite en verbatims. Les quinze premières minutes ont été transcrites en verbatims et utilisées aux fins de l'étude puisque les premiers instants d'une discussion sont significativement représentatifs de la suite de la discussion (Curhan & Pentland, 2007). En second lieu, les réponses aux questionnaires permettent d'analyser la relation entre les stratégies de communication et la perception de confiance des individus envers leurs partenaires pour les triades et avec leur interlocuteur pour les dyades. Tout d'abord, selon Floyd and Erbert (2003) ainsi que Murphy (2005), une courte session de discussion est suffisante pour que l'observateur retienne l'information pertinente à son observation. D'une part, nous avons déterminé que l'observation des quinze premières minutes est suffisante aux fins de l'étude et a permis d'alléger la période de codage. D'autre part, en accordant dix minutes supplémentaires aux participants, cette durée totale de vingt-cinq minutes permet aux participants de répondre adéquatement aux questions spécifiques sur la confiance qu'ils portent envers chaque membre du groupe dans un stade de confiance initiale (Bergman et al., 2010). Ainsi, considérant que dans les triades, il puisse régner une asymétrie dans la durée des tours de parole, l'individu devait tout de même être en mesure d'avoir l'occasion d'écouter suffisamment chaque membre de l'équipe.

En premier lieu, un assistant a segmenté les enregistrements vidéo en fonction des tours de parole distincts des participants. La seconde étape consistait à s'assurer que les deux codeurs avaient la même compréhension des éléments à coder, soit les mentions de pouvoir, de droits et d'intérêts, en plus des propositions. De cette façon, une première rencontre entre la chercheuse, qui est la codeuse principale, le codeur secondaire et le directeur de recherche a permis aux trois parties de clarifier les dimensions à coder et à démystifier la procédure quant aux éléments qui ne se retrouvent pas dans les catégories de code. Lors de cette rencontre, les trois parties se sont entendues pour que le codage permette de tamiser le contenu des dialogues. Par la suite, les codeurs ont visionné

individuellement les quinze premières minutes de trois vidéos préalablement choisies conjointement afin d'attribuer un code à chaque segment de parole correspondant aux critères de codage définis dans la rencontre précédente. Lors d'une rencontre subséquente entre les deux codeurs et le directeur de recherche, le premier enjeu soulevé concernait l'attribution, par les codeurs, d'une quantité de codes différents pour chaque tour de parole. Le deuxième enjeu fut celui de la durée du code, pouvant varier entre les deux codeurs. Ainsi, l'unique barème auquel les codeurs étaient contraints de s'astreindre était la durée du tour de parole de chaque personnage, qui correspondait à l'unité qui devait être segmentée en codes. Afin d'affiner la compréhension des codes, les deux codeurs ainsi que le directeur de recherche ont visionné ensemble quelques tours de paroles de deux équipes. Ainsi, une discussion suivait chaque visionnement afin de soulever et de comprendre les divergences, permettant d'affiner les critères de codage. Or, l'enjeu des différences quant à la nature des codes ainsi que de la durée des codes ne permettait pas d'obtenir une analyse du Cohen's Kappa acceptable. Les segments des tours de parole ont été transcrits sous forme de verbatims, associant le personnage à son tour de parole et regroupant les personnages d'une même équipe en ordre de tours de parole réels, c'est-à-dire selon la même séquence que la discussion initiale. La transcription des verbatims a été effectuée par la chercheuse, qui a également rédigé deux guides de codage, soit deux guides indépendants pour les triades et les dyades. Or, les règles d'application des codes selon les intérêts individuels, les intérêts d'autrui, les intérêts collectifs, le droit, le pouvoir et les propositions ont été partiellement inspirés des exemples d'application de Lytle et al. (1999). Les guides ont été adaptés selon la négociation que les participants devaient résoudre (Hruschka et al., 2004). L'analyse des verbatims sous forme de codage a été effectuée par deux individus, soit la chercheuse et le codeur secondaire, et ce, de façon indépendante. Dans le but de contraindre les chercheurs à une unité de codage qui éliminerait l'enjeu de la durée des codes, les lignes des verbatims ont été numérotées et les deux codeurs devaient attribuer un code à chaque ligne de verbatims selon un code de couleur en surlignage. Les codeurs avaient aussi la possibilité d'accorder un code « autre » attribué aux lignes qui ne représentent pas un élément relatif aux intérêts, au droit, au pouvoir et aux propositions.

Figure 5 Exemples de mentions des intérêts, du droit et du pouvoir

Droit	Les références à l'équité, références à l'avis d'une personne de référence, références aux politiques, aux règlements et à l'application des politiques et des règlements, références aux responsabilités de chacun et à la co-responsabilité
Exemples : « [...] si à la limite il y a la majorité des gens que ça ne leur convient pas, il faudrait voir avec les ressources humaines et tout ça si on peut changer cette règle [...] » « [...], mais dans le sens que dans le sens que rendus là, on va le payer équitablement [...] » « [...] on a parlé à plusieurs experts qui nous ont dit que c'était à refaire, et ce, dans la prochaine année [...] »	
Pouvoir	Expression d'une obligation, utilisation de la force, référence à la répression, la coercition et à la corruption
Exemple : « [...] obligé de laisser mes assistants comme avoir un peu plus de liberté dans leurs congés parce que [...] »	
Intérêts personnels	Selon les objectifs de la négociation des personnages, la nécessité de voir un changement, l'expression d'un besoin personnel, du bénéfice que le personnage souhaite, expression d'une situation qui leur occasionne des inconvénients.
Exemples : « [...] C'est pour ça que je m'étais dit qu'une conférence à San Diego serait bénéfique pour moi. Tout simplement [...] » « Oui et c'est nécessaire aussi que nous pouvons parler de ça parce que le respect c'est nécessaire [...] » « [...] c'est temporaire et ça va engendrer plus de coûts dans le futur, donc on préfère démolir [...] »	
Intérêts d'autrui	La mention d'un intérêt personnel d'un interlocuteur
Exemple : « [...] vous m'avez dit que vous avez besoin de flexibilité, mais [...] »	
Intérêts collectifs	Référence à un bénéfice généralisé à l'ensemble des parties prenantes, soit celles prenant part à la négociation ou à d'autres parties prenantes, par exemple, à l'ensemble des habitants d'un immeuble, à une organisation entière ou à un département.
Exemple : « [...] parce qu'à la fin, ce qu'on veut, c'est que la compagnie aille bien [...] »	
Propositions	L'offre d'une option pour régler les divergences d'intérêts. Quelque chose dont le personnage a le pouvoir d'offrir.
Exemple : « [...] on pourrait parler avec les autres équipes [...] »	

CHAPITRE 5 : Analyses statistiques

5.1 Traitement des données

Afin de calculer le niveau d'accord entre les deux codeurs, deux tableaux Excel furent réalisés, soit un pour les triades et le second pour les dyades. Pour chaque ligne de texte des dyades et des triades, le code du codeur 1 et du codeur 2 y a été transcrit selon un code numérique et un code qualitatif. En regroupant les codes des deux codeurs pour chaque ligne et dans un même document, un tableau comparatif de la nature des codes a été créé. Cela a permis la création d'un tableau croisé dynamique qui a mis en évidence les divergences et l'ampleur des divergences, qui étaient possiblement attribuées à une interprétation différente d'un segment de tour de parole. À la suite de cet exercice de comparaison entre les codes des triades et des dyades, le Cohen's Kappa s'élevait à 0.55 et 0.56 respectivement pour chacune des deux analyses. Selon Hallgren (2012); Landis and Koch (1977), un niveau d'accord entre les codeurs d'une valeur de Cohen's Kappa se situant entre 0.41 et 0.60 constitue un niveau d'accord modéré. Bien que ces résultats démontrent qu'il aurait été possible de tenter d'apporter des conclusions à la recherche, le directeur de recherche est intervenu à titre de tierce partie afin de mettre en évidence les divergences de codage. À l'aide du manuel de codage, le directeur de recherche a ciblé les divergences récurrentes et s'est positionné lorsque certaines divergences démontraient une interprétation différente de la part des deux codeurs. Par exemple, pour les dyades, les segments comportant la mention « ce serait bien de » étaient clairement davantage perçus comme des propositions de la part d'un codeur alors qu'ils étaient perçus comme une mention d'intérêt personnel de la part de l'autre codeur. Lorsqu'il y avait ambiguïté relativement au code attribué à une ligne et au manuel de codage, le directeur n'apportait aucun changement. Pour les triades, ce furent 5 % des codes du codeur 1 qui furent modifiés contre 6 % des codes du codeur 2, ce qui a permis d'obtenir un Cohen's Kappa final de 0.72, représentant un niveau d'accord substantiel alors que pour les dyades, 2 % des codes du codeur 1 et 3.8 % des codes du codeur 2 ont été modifiés, ce qui a élevé le Cohen's Kappa à 0.69 (Landis & Koch, 1977). Si certains auteurs vont exiger un Cohen's Kappa de 0.7 et plus, d'autres indiquent qu'il est acceptable de faire des analyses avec un Cohen's Kappa au niveau que nous avons pour des études exploratoires.

L'analyse factorielle démontre que les quatre items de la confiance reflètent un seul facteur, ce qui explique 74 % de la variance des items. Ce résultat nous a permis d'utiliser la moyenne des quatre items pour procéder à l'analyse des résultats. Par la suite, nous avons calculé le niveau de cohérence

interne par l'analyse du Cronbach Alpha, s'élevant à 0.884. Ce résultat démontre un bon niveau de fiabilité du questionnaire sur la confiance.

5.2 Analyses descriptives

Préalablement à l'analyse statistique des hypothèses mentionnées, nous avons soulevé quelques statistiques descriptives de nos variables pour l'ensemble des participants. Dans un premier temps, les mentions d'intérêts de façon générale sont les mentions qui ont eu une plus grande fréquence d'utilisation suivies des mentions d'intérêts personnels et, ensuite, des mentions de droit. Par le fait même, on remarque que les mentions d'intérêt personnel et d'intérêt global ont été utilisées au moins une fois par participant, tandis que les statistiques nous indiquent que les autres catégories de mention ont parfois été omises par les participants. On remarque également que les fréquences sont dispersées pour les mentions d'intérêts de façon globale, d'intérêts personnels et de droits selon leur force de dispersion respective (Tableau 1). Or, les mentions de pouvoir ont peu été utilisées, ce qui rend cette donnée impossible à utiliser dans la conduite des analyses. Or, une étude portant sur la perception des interlocuteurs quant à la durée des temps de parole des membres d'un groupe indique que les individus perçoivent cette donnée comme une source de dominance (Mast, 2002). Puisque le résultat de cette étude prend en considération les perceptions de dominance des récepteurs plutôt que la propre perception de l'utilisation de la dominance du transmetteur, il s'agit d'une alternative intéressante aux fréquences pour l'étude du rôle du pouvoir sur la création de la confiance. Nous étions en mesure d'utiliser cette alternative aux mentions de pouvoir dans cette étude en additionnant tous les tours de parole de chaque individu. Ainsi, le total de temps parlé par individu a été divisé par la somme de la durée de chaque tour de parole appartenant à une même équipe, de façon à obtenir le pourcentage de durée de parole de chaque participant.

Tableau 1 Statistiques descriptives pour l'ensemble de l'échantillon

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Confiance	36	3	6	5,059	0,8213
Mentions pouvoir	36	0,00	2,00	0,1111	0,39841
Mentions droit	36	0,00	19,00	4,0278	4,30605
Mentions intérêts personnels	36	1,00	22,00	8,2500	5,08429
Mentions intérêts autrui	36	0,00	7,00	1,7222	1,81440
Mentions intérêts collectifs	36	0,00	6,00	1,7500	1,97665
Propositions	36	0,00	14,00	2,3333	2,69391
Mentions intérêts (global)	36	1,00	26,00	11,7222	5,39635
Proportion temps parlé	36	0,05	0,78	0,4167	0,16341
N valide (liste)	36				

Lorsqu'on compare les dyades et les triades, on remarque que les mentions d'intérêts de façon globale ont été utilisées au minimum cinq fois par participant dans les dyades, contre un minimum d'une fois dans les triades. Or, en ce qui a trait aux écarts types, ceux-ci sont semblables et élevés dans les dyades et les triades quant aux mentions d'intérêts personnels et de droits. On remarque également une ressemblance entre les dyades et les triades selon leur écart type respectif. Une analyse T-test nous indique qu'il existe une différence significative pour la moyenne des deux groupes pour les mentions des intérêts globaux ($t = -2,214$ $\rho = 0.034$) et pour la proportion de temps parlé ($t = -3,524$ $\rho = 0.01$). Il est donc préférable de se limiter aux comparaisons des facteurs pour les dyades et les triades dont la différence entre les moyennes des deux groupes est non significative. Or, la différence significative pour les proportions de temps parlé est un résultat attendu, considérant la répartition du temps entre deux individus ou entre trois individus. Il s'agit d'une caractéristique représentative pour les deux groupes. Par ailleurs, les fréquences des mentions de droits sont davantage dispersées dans les dyades que dans les triades (Tableau 2).

Tableau 2 Statistiques descriptives pour les dyades et les triades

		N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Triade	Confiance	18	3,00	6,00	4,9931	0,75424
	Mentions pouvoir	18	0,00	1,00	0,0556	0,23570
	Mentions droit	18	0,00	19,00	4,6667	5,20181
	Mentions intérêts personnels	18	1,00	17,00	6,7222	4,79958
	Mentions intérêts autrui	18	0,00	4,00	1,3889	1,41998
	Mentions intérêts collectifs	18	0,00	6,00	1,7222	2,10896
	Propositions	18	0,00	14,00	3,0556	3,35142
	Mentions intérêts (global)	18	1,00	21,00	9,8333	5,38243
	Proportion temps parlé	18	0,05	0,63	0,3333	0,15191
	N valide (liste)	18				
Dyade	Confiance	18	3,50	6,00	5,125	0,90037
	Mentions pouvoir	18	0,00	2,00	0,1667	0,51450
	Mentions droit	18	0,00	11,00	3,3889	3,20182
	Mentions intérêts personnels	18	2,00	22,00	9,7778	5,02412
	Mentions intérêts autrui	18	0,00	7,00	2,0556	2,12747
	Mentions intérêts collectifs	18	0,00	5,00	1,7778	1,89599
	Propositions	18	0,00	5,00	1,6111	1,61387
	Mentions intérêts (global)	18	5,00	26,00	13,6111	4,84026
	Proportion temps parlé	18	0,22	0,78	0,5000	0,13114
	N valide (liste)	18				

Une autre analyse statistique a été conduite afin de déterminer si les données sont distribuées selon la loi normale puisque cet élément influence le choix de l'analyse statistique afin de tester les hypothèses (Tableau 3). Ainsi, on remarque que les données ne sont pas toutes distribuées normalement. On remarque que seules les mentions d'intérêts personnels, d'intérêts globaux, ainsi que la proportion de temps parlé respectent le critère de dispersion selon une courbe normale pour effectuer des corrélations de Pearson.

Tableau 3 Test de normalité des données brutes

	Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.
Confiance	.916	36	0,010
Mentions de droit	.845	36	0,000
Mentions intérêts personnels	.951	36	0,115
Mentions intérêts autrui	.847	36	0,000
Mentions intérêts collectifs	.819	36	0,000
Propositions	.755	36	0,000
Intérêts (global)	.982	36	0,825
Proportion de temps parlé	.984	36	0,873

En reconnaissant que les données sont imbriquées, on a centré les données en soustrayant des variables de chaque individu la moyenne de son équipe (Huang, 2018). Cette transformation assure que les données obtenues ne soient pas influencées par les données du groupe puisque nous souhaitons connaître la relation entre la communication et la confiance de manière individuelle pour chaque individu. Or, puisque l'échantillon n'était pas suffisamment grand pour utiliser les statistiques multiniveaux, ce modèle permet de contrôler l'influence du groupe dans la conduite des analyses et d'obtenir des estimations non biaisées sur le plan individuel. Nous démontrons les résultats au test de normalité obtenus à la suite de cet exercice sur les variables (Tableau 4). Pour cette étude, nous utilisons les données centrées dans l'analyse des corrélations de Pearson.

Tableau 4 Test de normalité des données centrées

	Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.
Confiance	.977	36	0,650
Mentions de droit	.974	36	0,551
Mentions intérêts personnels	.975	36	0,589
Mentions intérêts autrui	.982	36	0,816
Mentions intérêts collectifs	.958	36	0,183
Propositions	.870	36	0,001
Intérêts (global)	.977	36	0,655
Proportion de temps parlé	.983	36	0,854

Ainsi, c'est presque l'ensemble des données qui sont distribuées normalement, à l'exception de la variable des propositions (Figure 6). Nous observons sur cette figure un cas à l'extrémité droite, tandis que les autres cas se situent davantage à la gauche du graphique. Il s'agit d'un cas que nous traiterons plus loin au cours de l'étude. La distribution normale des données a permis d'utiliser les corrélations de Pearson pour conduire des tests d'hypothèses (Tableau 5).

Figure 6 Histogramme de la distribution des données pour la fréquence de propositions lorsque les valeurs sont centrées

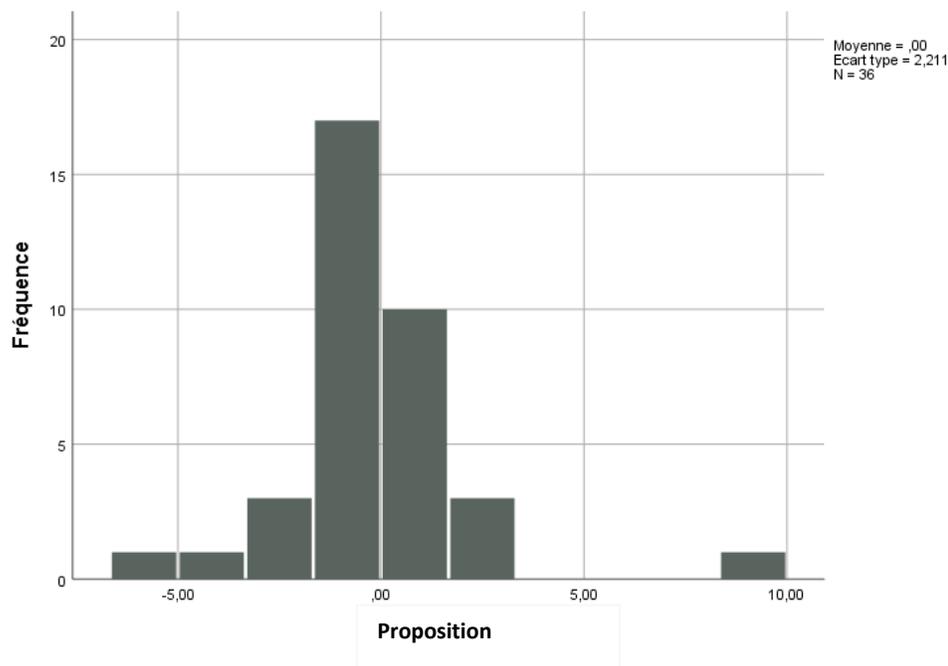


Tableau 5 Corrélations de Pearson avec l'ensemble de l'échantillon

Corrélations									
		Confiance	Pr. Temps	Droit	Int. Global	Int. Pers.	Int. Autrui	Int. Coll.	Proposition
Pearson	Confiance	1,000							
	Pr. Temps	.192	1,000						
	Droit	.288	.670**	1,000					
	Int. Global	.23	.709**	.451**	1,000				
	Int. Pers.	.203	.670**	.306	.830**	1,000			
	Int. Autrui	.014	-.108	.262	.057	-.412*	1,000		
	Int. Coll.	.057	.187	.149	.390*	-.106	.368*	1,000	
	Proposition	-.348*	.428**	.213	.298	.262	-.012	.101	1,000

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Aucune des hypothèses 1 à 7 n'a pu être confirmée. En ce sens, les deux relations significativement positives anticipées dont la relation entre les mentions des intérêts et la confiance de l'interlocuteur envers le communicateur, ainsi que les mentions de droit et la confiance de l'interlocuteur envers le communicateur ont respectivement obtenu une corrélation $r = .23$ et un niveau de signification statique non significatif de .177 et une corrélation $r = .288$ et un niveau de signification statique non significatif de .088 pour les hypothèses 1 et 2. Par contre, la relation entre les mentions de droit et la création de la confiance se rapproche d'un coefficient de corrélation acceptable. Pour cette raison, cette relation mériterait d'être approfondie dans de futures recherches puisque la littérature appuie cette relation. De futures recherches permettraient de confirmer ou d'infirmer la présence de cette relation dans le contexte spécifique de la négociation. Pour la troisième hypothèse, nous n'avons pas été en mesure de confirmer une relation significativement négative entre la durée du temps de parole qui agit à titre d'expression du pouvoir et la confiance de l'interlocuteur envers le communicateur avec une corrélation $r = .192$ avec un niveau de signification statique non significatif de .262. Les hypothèses 4 à 6 faisaient référence aux différentes catégories de mentions des intérêts. Ainsi, les deux relations significativement positives anticipées de la relation entre les mentions des intérêts d'autrui et la confiance de l'interlocuteur envers le communicateur, en plus des mentions des intérêts collectifs et la confiance de l'interlocuteur envers le communicateur, n'ont pas été confirmées avec une corrélation $r = .014$ et un niveau de signification statique non significatif de .934 et avec une corrélation $r = .057$ et un niveau de signification statique non significatif de .739 respectivement (Hypothèses 4 et 5). Pour la sixième hypothèse, nous n'avons pas été en mesure de confirmer une relation significativement négative entre les mentions des intérêts personnels et la confiance de l'interlocuteur envers le communicateur avec une corrélation $r = .203$ et un niveau de signification statique non significatif de .236. L'hypothèse 7 explorait la possibilité qu'il y ait une relation positivement significative entre la fréquence des propositions et

la confiance que l'interlocuteur accorde au communicateur. Or, cette hypothèse n'a pas été confirmée avec les analyses effectuées avec une corrélation $r = -.348$ et un niveau de signification statique significatif de .038. Cette relation inverse que nous observons pourrait être expliquée par le fait que la quantité des propositions ne détermine pas nécessairement leur qualité ou l'inclusion des intérêts des autres parties.

Nous remarquons cependant que plus la proportion de temps parlé augmente, plus les mentions de droit ($r = .670$), d'intérêts généraux ($r = .709$), d'intérêts personnels ($r = .670$) et de propositions ($r = .428$) augmentent significativement avec un niveau de signification statique significatif de 0.01 pour chacun. Ainsi, il est probable, dans les premiers instants d'une négociation, que la durée de parole soit nécessaire afin d'établir une collaboration entre les individus. Ces données nous confirment l'alternance de stratégies dans la négociation telle que Ury et al. (1988) l'ont soulevé, mais également que le contexte de simulation a créé une opportunité d'utiliser, pour les participants, chacune des stratégies. Deux autres constats concernent la corrélation négative entre les intérêts personnels et les intérêts d'autrui ($r = -.412$) et la corrélation positive entre les intérêts d'autrui et les intérêts collectifs ($r = .368$), dont les deux ont un niveau de signification statistique de 0.05. Ceci indique donc que les individus peuvent démontrer une tendance individualiste ou collectiviste dans leurs mentions des intérêts. Ainsi, ces résultats nous démontrent qu'un individu qui fait plusieurs mentions d'intérêts personnels fera moins de mentions des intérêts d'autrui. Or, un individu qui fait plusieurs mentions des intérêts d'autrui fera également des références aux intérêts collectifs. Ce constat nous permet de comprendre que les mentions des intérêts peuvent possiblement permettre à un interlocuteur de déterminer dans quelle mesure l'individu souhaite obtenir un résultat convenable pour les deux parties ou si son objectif est plutôt de déterminer un perdant et un gagnant.

Les hypothèses 8 à 12 nécessitaient de séparer les dyades et les triades pour chaque analyse des hypothèses en utilisant toujours les corrélations Pearson (Tableau 6).

Tableau 6 Corrélations de Pearson pour les dyades et les triades

			Corrélations							
			Confiance	Pr. Temps	Droit	Int. Global	Int. Pers.	Int. Autrui	Int. Coll.	Proposition
Pearson	triade	Confiance	1,000							
		Pr. Temps	-.009	1,000						
		Droit	.296	.727**	1,000					
		Int. Global	.296	.705**	.553*	1,000				
		Int. Pers.	.149	.710**	.584*	.862**	1,000			
		Int. Autrui	.447	-.018	.237	.238	-.086	1,000		
		Int. Coll.	.140	.231	-.029	.480*	.039	.165	1,000	
		Proposition	-.375	.581*	.203	.365	.481*	-.275	.037	1,000
	dyade	Confiance	1,000							
		Pr. Temps	.516*	1,000						
		Droit	.277	.596**	1,000					
		Int. Global	.118	.715**	.242	1,000				
		Int. Pers.	.280	.638**	-.104	.815**	1,000			
		Int. Autrui	-.404	-.187	.359	-.098	-.625**	1,000		
		Int. Coll.	-.122	.110	.652**	.220	-.325	.658**	1,000	
Proposition	-.370	.011	.339	.141	-.279	.694**	.535*	1,000		

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Aucune des hypothèses 8 à 11 n'a été confirmée. Nous n'avons pas été en mesure d'observer une relation davantage significativement négative pour les dyades que pour les triades entre les mentions des intérêts personnels et la confiance de l'interlocuteur envers le communicateur avec une corrélation $r = .118$ et un coefficient de corrélation non significatif de .642 pour les dyades et avec une corrélation $r = .296$ et un coefficient de corrélation non significatif de .233 pour les triades (Hypothèse 8). Nous n'avons pas été en mesure d'observer une relation davantage significativement positive pour les dyades que pour les triades entre les mentions des intérêts d'autrui et la confiance avec une corrélation $r = -.404$ et un niveau de signification statique non significatif de .096 pour les dyades et avec une corrélation $r = .447$ et un niveau de signification statique non significatif de .063 pour les triades (Hypothèse 9). Or, pour les triades et les dyades, le coefficient de corrélation s'approche d'un seuil significatif. Ainsi, il demeure pertinent d'observer la relation inverse de la corrélation pour les dyades et les triades. Bien que l'hypothèse soit rejetée, il semble que le rôle des mentions des intérêts d'autrui soit perçu différemment dans les dyades et dans les triades. Ce résultat est possiblement expliqué par le fait que dans les dyades, les mentions des intérêts de l'autre partie permettent de voir la distance qui sépare les individus quant à leur position. Or, pour les triades, ce résultat permettrait possiblement de collecter les différents intérêts afin de structurer la négociation. Puisque les triades renferment une variété d'intérêts divergents, il semble adéquat que les individus s'intéressent aux positions de chacun afin de parvenir à une solution qui tienne compte de la variété d'intérêts. Nous n'avons pas été en mesure

d'observer une relation davantage significativement positive pour les dyades que pour les triades entre les mentions des intérêts collectifs et les mentions de droit et la confiance de l'interlocuteur envers le communicateur (Hypothèses 10 et 11). Pour les mentions des intérêts collectifs et la confiance de l'interlocuteur envers le communicateur, nous avons obtenu une corrélation $r = -.122$ et un niveau de signification statique non significatif de .629 pour les dyades et une corrélation $r = .140$ et un niveau de signification statique non significatif de .580 pour les triades. Pour les mentions de droit et la confiance de l'interlocuteur envers le communicateur, nous avons obtenu une corrélation $r = .277$ et un coefficient non significatif de .266 pour les dyades et une corrélation $r = .296$ et un niveau de signification statique non significatif de .234 pour les triades.

Une ressemblance soulevée quant aux dyades et aux triades repose sur la corrélation positive entre les mentions des intérêts généraux, qui regroupent les intérêts personnels, les intérêts collectifs et les intérêts d'autrui, et les mentions des intérêts personnels $r = .815$ pour les dyades et $r = .862$ pour les triades avec un niveau de signification statistique de 0.01. Ce résultat est possiblement dû à la tendance des individus de mentionner plus fréquemment leurs propres intérêts que les autres catégories des mentions des intérêts. Nous observons dans cette segmentation entre les dyades et les triades que les tendances collectivistes et individualistes sont uniquement observables pour les dyades avec une corrélation négative entre les intérêts d'autrui et les intérêts personnels ($r = -.625$) avec un niveau de signification statistique de 0.01 et une corrélation positive entre les intérêts d'autrui et les intérêts collectifs ($r = .658$) avec un niveau de signification statistique de 0.01. En comparaison, les dyades comportent une corrélation significativement positive ($r = .694$) entre les intérêts d'autrui et les propositions avec un niveau de signification statistique de 0.01 alors que les triades comportant une corrélation significativement positive ($r = .481$) entre les intérêts personnels et les propositions avec un niveau de signification statistique de 0.05. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que dans les dyades, les individus sont en mesure d'établir plus rapidement une communication bilatérale puisque chacun n'a qu'une personne supplémentaire à tenir compte. Ainsi, les individus comprennent peut-être plus rapidement les intérêts d'autrui. Dans les triades, il est possible que les propositions agissent davantage comme une stratégie permettant de connaître le niveau de flexibilité de chacun et joue un rôle dans la collecte d'information sur les parties prenantes. De plus, concernant les triades, nous remarquons une corrélation significativement positive entre les mentions d'intérêts généraux et de droit ($r = .553$) et les mentions d'intérêts personnels et de droit ($r = .584$), dont chacune a un niveau de signification statistique de 0.05. Il est donc possible que, compte tenu de la taille de l'équipe et, par le fait même, de la variété d'opinions divergentes, les individus aient davantage recours aux mentions des intérêts qui les concernent et se réfèrent aux normes, aux lois et aux règlements afin de maintenir l'ordre dans la

négociation. Enfin, les dyades comportent une corrélation significativement positive entre la fréquence des mentions de droit et la fréquence des mentions des intérêts collectifs ($r = .652$) avec un niveau de signification statistique de 0.01. Puisque les mentions de droit comportent la notion d'équité, il est possible que les individus possédant une orientation vers les résultats collectifs aient défendu leur intérêt en y ajoutant des notions d'équité.

Pour l'hypothèse 12, on prévoyait obtenir une corrélation davantage négative entre les mentions de pouvoir sur le développement de la confiance pour les dyades par rapport aux triades. La corrélation pour les dyades est significativement positive et non significative pour les triades. Ainsi, l'hypothèse est rejetée. Afin de tester cette hypothèse, nous avons utilisé la durée du temps de parole qui a été proposée dans Mast (2002) comme un signe qui peut être perçu comme de la dominance par l'interlocuteur plutôt que la fréquence des mentions de pouvoir. La littérature propose différentes explications pour ce résultat, notamment que la durée de parole puisse indiquer un intérêt pour la discussion ou une forte implication dans la discussion (Mast, 2002). Il est donc possible que les individus dans les dyades aient perçu une volonté de collaboration chez les individus dont la durée de parole est importante plutôt qu'un signe de dominance ou de pouvoir.

L'hypothèse 13 tente de démontrer la possibilité que les mentions d'intérêts puissent agir à titre de modérateur dans la relation entre les propositions et la création de la confiance. Pour étudier cette relation, nous avons calculé la médiane des mentions d'intérêts de façon globale et avons utilisé la médiane afin de séparer les fréquences de l'échantillon en deux catégories, soit les fréquences élevées de mentions d'intérêts et les fréquences faibles de mentions d'intérêts (Tableau 7). Or, cette hypothèse n'a pu être confirmée.

Tableau 7 Corrélations de Pearson des propositions avec effet modérateur des mentions d'intérêts

Confiance	Proposition	N
Int. Global (F)	-.056	18
Int. Global (É)	-.622**	18
Int. Pers (F)	-.377	17
Int. Pers. (É)	-.493*	19
Int. Autrui (F)	-.470	17
Int. Autrui (É)	-.026	19
Int. Coll. (F)	.346	19
Int. Coll. (É)	-.643**	17

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

L'hypothèse 13 n'a pas été confirmée puisque les résultats significatifs indiquent l'inverse de ce que nous attendions, soit que plus un individu fait mention des intérêts, plus ses propositions sont positivement corrélées avec la confiance qu'une partie prenante lui accorde. La corrélation entre la quantité élevée des mentions des intérêts globaux et la confiance s'est avérée négative avec une corrélation $r = -.622$ et un niveau de signification statique non significatif de 0.01. Afin d'approfondir le constat, le même exercice a été réalisé pour chacune des sous-catégories qui ont été créées dans cette étude afin d'analyser la possibilité qu'une sous-catégorie aux mentions d'intérêts puisse à elle seule agir à titre de modératrice à la relation entre les propositions et la création de la confiance. Or, les résultats démontrent une relation inverse à ce que nous anticipions. Nous remarquons que lorsque la fréquence de mentions est élevée pour les intérêts généraux, les intérêts personnels et les intérêts collectifs, la relation entre les propositions et la création de la confiance est significativement négative. Une explication possible est que les individus qui utilisent les mentions des intérêts généraux, personnels ou collectifs soient moins enclins à écouter les intérêts d'autrui et, ainsi, ne sont pas en mesure de proposer des solutions qui incluent les autres parties de façon à ce que ceux-ci perçoivent un bénéfice dans la solution proposée.

À la suite de ces tests d'hypothèses, aucune hypothèse n'a été confirmée. Or, une relation significativement positive a été observée dans les dyades quant à la durée du temps de parole et la confiance. Afin d'observer la possibilité que certains résultats aient pu être démontrés avec un échantillon plus grand, et pour que les données extrêmes soient moins influentes dans les corrélations de Pearson, nous proposons, dans la section qui suit, de cibler les cas aberrants. Cette section d'analyses est exploratoire et vise à sensibiliser les futures recherches à l'impact des cas extrêmes dans les petits échantillons.

5.4 Analyses complémentaires

Dans cette section, nous explorons la possibilité que certaines analyses complémentaires démontrent des avenues possibles à explorer dans des études futures relativement aux stratégies de communication dans le contexte de la négociation et de leur impact sur la création de la confiance.

Considérant l'échantillon restreint de cette étude, les résultats précédemment obtenus ont été analysés une seconde fois en fonction de l'observation des résultats des individus en appliquant le *Median Absolute Deviation* (MAD). Cette analyse nous a permis de cibler des données aberrantes qui sont susceptibles d'influencer significativement le cours des résultats (Tableau 8). En suivant les étapes décrites par Leys, Ley, Klein, Bernard, and Licata (2013), nous avons obtenu ces valeurs

qui, à partir d'une valeur de trois, sont considérées comme aberrantes lorsqu'on en fait une utilisation conservatrice. Or, dans certains cas, l'utilisation d'un critère davantage contraignant, tel que les valeurs en deçà de 2.5 ou encore de 2 est acceptable notamment pour les études exploratoires (Leys et al., 2013). On remarque dans le tableau que trois valeurs sont supérieures à trois.

Tableau 8 Identification des cas aberrants

		Confiance	Pr. Temps	Droit	Int. Global	Int. Pers.	Int. Autrui	Int. Coll.	Proposition
Numéro du participant	1	0,56	1,63	0,73	0,49	0,30	0,45	0,56	1,62
	2	0,63	0,63	0,73	0,76	0,07	0,22	1,24	0,00
	3	0,08	2,13	1,45	1,12	0,15	0,22	2,81	1,62
	4	0,40	0,56	1,25	0,31	0,90	1,12	2,59	1,08
	5	1,27	0,16	0,31	0,49	0,67	1,57	1,46	1,08
	6	0,87	0,27	1,56	0,04	0,00	0,45	0,11	2,16
	7	1,19	0,08	0,73	0,40	0,00	1,12	0,11	2,70
	8	2,62	1,14	0,21	0,40	0,67	0,90	0,11	7,01
	9	1,43	1,35	0,52	0,94	0,90	0,22	0,79	4,32
	10	0,95	2,12	3,22	2,65	2,02	0,22	0,11	0,27
	11	0,00	0,69	2,70	0,04	0,22	0,22	0,11	0,27
	12	0,95	1,31	0,52	2,47	1,57	0,45	1,24	0,54
	13	0,40	0,28	0,31	1,84	1,05	0,45	0,79	0,00
	14	0,79	0,47	0,00	2,20	1,42	0,45	1,91	2,43
	15	0,40	0,88	0,31	0,49	0,60	0,90	0,11	2,43
	16	1,03	1,17	1,76	0,85	0,97	0,90	1,91	1,89
	17	0,32	1,19	1,35	0,76	0,37	1,12	0,11	0,54
	18	1,35	0,15	0,42	0,04	0,37	0,22	0,79	1,35
	19	1,67	0,07	0,93	0,45	0,71	2,02	1,01	1,21
	20	1,67	0,16	0,93	0,36	0,86	2,02	1,69	1,21
	21	0,48	0,02	0,62	0,49	1,05	0,67	1,01	0,40
	22	0,48	0,06	0,62	0,58	1,20	0,67	1,69	0,40
	23	0,00	0,17	0,16	0,58	0,15	1,35	0,34	0,81
	24	0,00	0,26	0,16	0,49	0,30	1,35	1,01	0,81
	25	0,24	0,02	0,16	0,85	0,52	0,00	0,34	0,40
	26	0,24	0,11	0,16	0,76	0,37	0,00	1,01	0,40
	27	0,71	1,28	0,78	1,80	1,54	0,67	0,34	0,40
	28	0,71	1,19	0,78	1,71	1,39	0,67	1,01	0,40
	29	0,71	0,66	0,78	0,58	0,41	0,00	0,00	0,81
	30	0,71	0,58	0,78	0,49	0,26	0,00	0,67	0,81
	31	0,95	2,12	1,40	0,72	0,30	0,67	0,00	0,00
	32	0,95	2,03	1,40	0,63	0,15	0,67	0,67	0,00
	33	0,24	0,82	0,62	1,57	1,39	0,00	0,00	0,40
	34	0,24	0,91	0,62	1,66	1,54	0,00	0,67	0,40
	35	0,00	0,98	0,00	0,76	1,27	1,69	0,00	0,00
	36	0,00	1,07	0,00	0,85	1,42	1,69	0,67	0,00

L'observation des nuages de points nous a permis de situer les cas aberrants par rapport aux autres individus. Par exemple, pour les mentions de droit, les cas 8, 10 et 11 possèdent une valeur supérieure à 2.5 laquelle est mise en valeur dans le graphique (Figure 7). Or, pour le cas 8, sa valeur est aberrante en ce qui a trait à la confiance. Ainsi, il s'agit d'un cas qui est exclu pour l'ensemble des corrélations de Pearson de cette section de l'étude considérant que la confiance représente une variable se retrouvant dans chacune des analyses pertinentes à l'étude. Le personnage représentant le cas 8 se trouve à un écart significatif de l'échantillon pour les propositions alors que sa fréquence de proposition est de 14 alors que la moyenne de fréquence dans les triades est de trois. Par ailleurs, la confiance accordée à ce personnage est très basse possiblement, car ce personnage a peu utilisé les mentions de droit (2), les intérêts d'autrui (1) et les intérêts collectifs (0) et a beaucoup utilisé les intérêts personnels (9). Dans ce cas, les mentions de droit sont inférieures à la moyenne et les mentions d'intérêts personnels sont supérieures à la moyenne. Pour les autres cas, les données de variables ont été éliminées selon la variable indépendante pour laquelle la donnée était considérée aberrante.

Figure 7 Identification de cas aberrants des mentions de droit

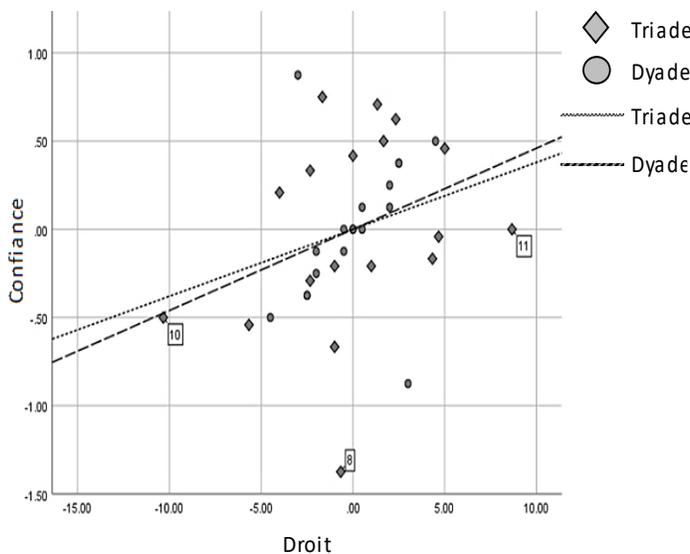


Figure 8 Identification de cas aberrants pour le temps de parole

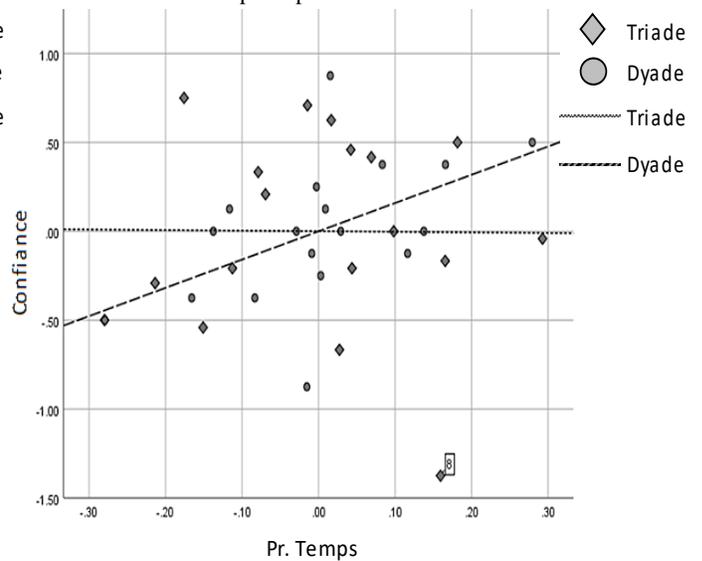


Figure 9 Identification de cas aberrants des mentions des intérêts (global)

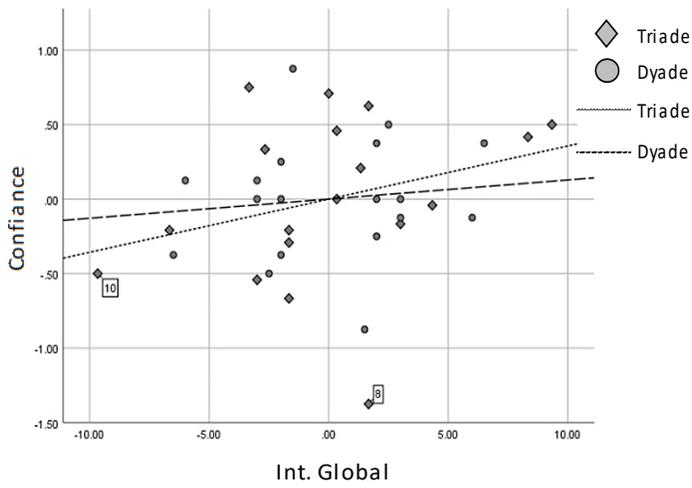


Figure 10 Identification de cas aberrants des mentions des intérêts personnels

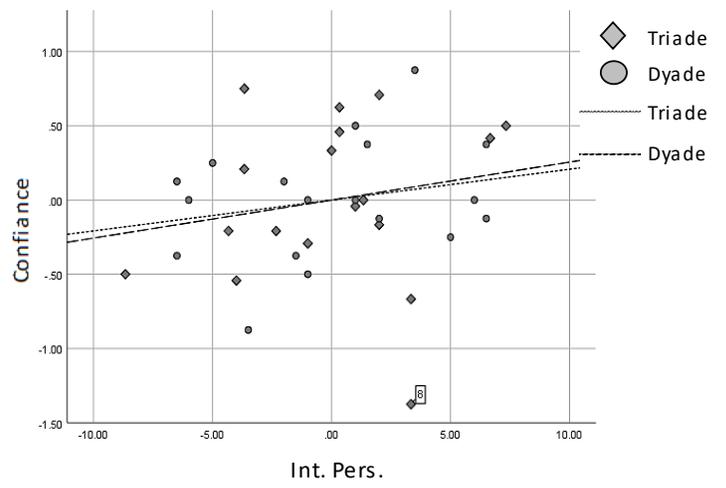


Figure 11 Identification de cas aberrants des propositions

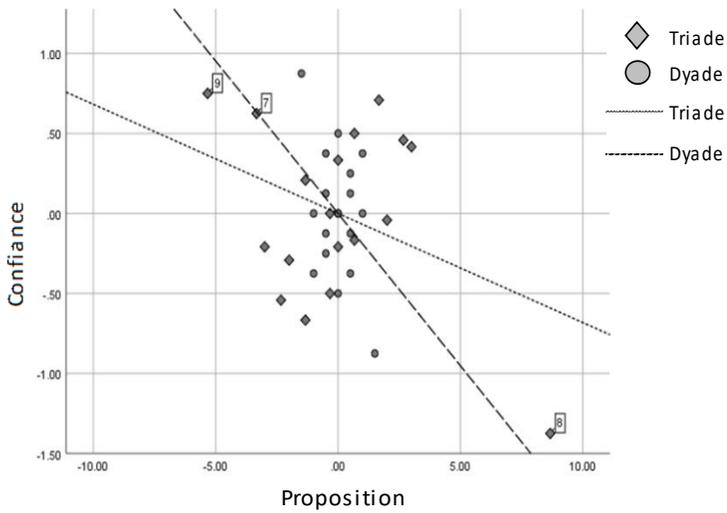


Figure 12 Identification de cas aberrants des mentions des intérêts collectifs

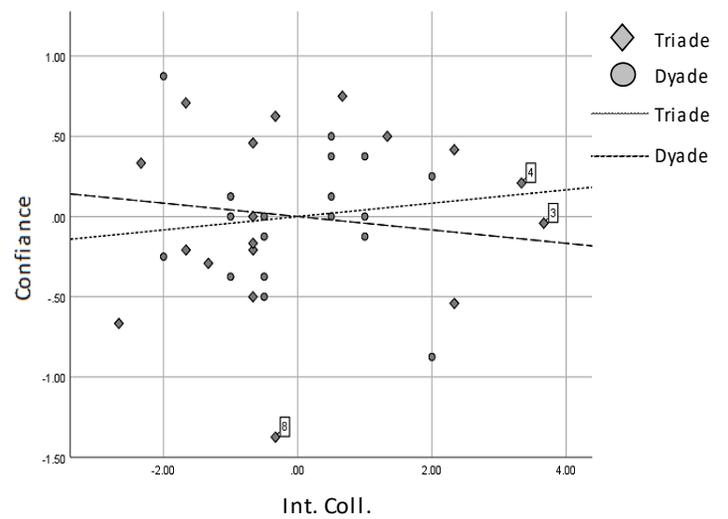


Figure 13 Identification de cas aberrants des intérêts d'autrui

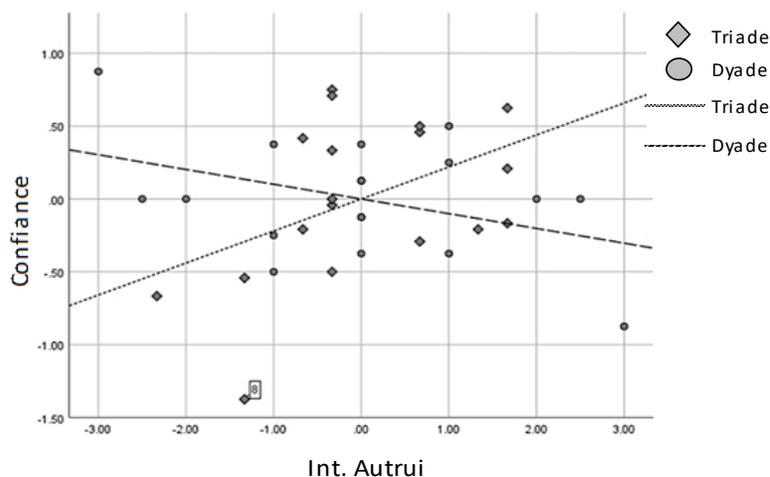


Tableau 9 Corrélations de Pearson avec l'élimination des données aberrantes supérieures à 2,5

	Confiance					
	Ensemble		Dyade		Triade	
	Coefficient	N	Coefficient	N	Coefficient	N
Confiance	1,00		1,00		1,00	
Pr. Temps	.336*	35	.516*	18	.199	17
Droit	.284	33	.277	18	.289	15
Int. Global	.241	34	.118	18	.341	16
Int. Pers.	.313	35	.280	18	.357	17
Int. Autrui	-.078	35	-.404	18	.354	17
Int. Coll.	.039	33	-.122	18	.197	15
Proposition	.292	33	-.370	18	.659**	15

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

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tableau 10 Corrélations de Pearson des propositions avec effet modérateur des mentions d'intérêts après l'élimination des données aberrantes supérieures à 2,5

Confiance	Proposition	N
Int. Global (F)	.384	16
Int. Global (É)	.085	16
Int. Pers (F)	.033	16
Int. Pers. (É)	.306	17
Int. Autrui (F)	.364	15
Int. Autrui (É)	.216	18
Int. Coll. (F)	.179	15
Int. Coll. (É)	.299	16

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

L'élimination des données aberrantes a permis d'observer une relation positivement significative pour la durée du temps de parole pour l'ensemble de l'échantillon. De plus, la relation négative entre la confiance et les propositions n'est plus observable dans cette analyse. Or, elle est maintenant significativement positive dans les triades. Concernant la distinction entre les triades et les dyades, on remarque le maintien de la relation positivement significative pour la durée de parole pour les dyades, tandis que la relation entre la confiance et les propositions est devenue significativement positive pour les triades. Il s'agit cependant d'un résultat que nous anticipions d'observer pour l'ensemble des équipes, nonobstant la distinction entre les dyades et les triades. Une explication possible pour ce résultat pourrait être que les propositions dans les triades nécessitaient de correspondre aux attentes des deux autres parties prenantes, contrairement aux dyades dans lesquelles les propositions émises par une partie devaient répondre aux besoins de l'unique partie adverse. Ainsi, il est possible que dans les triades, un plus grand nombre de propositions soient faites afin d'obtenir une proposition satisfaisante pour l'ensemble des parties. De plus, considérant qu'il y a possiblement plus d'intérêts divergents dans les triades que dans les dyades, les propositions permettent de mieux comprendre les compromis ou les possibilités d'ententes communes pouvant être réalisées. Pour ces raisons, il est probable que les propositions dans les triades soient davantage nécessaires pour déterminer une zone commune de compromis, mais qu'elles soient également davantage perçues comme un acte de collaboration et de volonté d'atteindre un résultat satisfaisant pour les parties. Or, pour la relation modératrice des mentions d'intérêts sur la relation entre les propositions et la création de la confiance, aucune relation n'a été obtenue.

À titre d'exploration, nous avons procédé à une nouvelle analyse des données selon que le coefficient MAD des données est en deçà de deux. Les données se trouvant au-delà de cette valeur ont été éliminées pour cette portion de l'étude. Or, une seule relation est demeurée, résultante de cette analyse. Il s'agit de la relation positivement significative des propositions sur la création de la confiance dans les triades (Tableau 11). Pour la relation modératrice des mentions d'intérêts sur la relation entre les propositions et la création de la confiance, on remarque la présence de faibles fréquences de mentions des intérêts d'autrui sur la relation entre les propositions et la confiance (Tableau 12). Ce résultat est possiblement lié au fait que pour qu'un individu propose des solutions dans lesquelles les deux individus tireraient un bénéfice, celui-ci doit être à l'écoute des intérêts de son interlocuteur.

Tableau 11 Corrélations de Pearson avec l'élimination des données aberrantes supérieures à 2

	Confiance					
	Ensemble		Dyade		Triade	
	Coefficient	N	Coefficient	N	Coefficient	N
Confiance	1,00		1,00		1,00	
Pr. Temps	.205	31	.333	16	.131	15
Droit	.284	33	.277	18	.289	15
Int. Global	.130	32	.118	18	.179	14
Int. Pers.	.257	34	.280	18	.277	16
Int. Autrui	.251	33	.130	16	.354	17
Int. Coll.	.039	33	-.122	18	.197	15
Proposition	.154	30	-.370	18	.594*	12

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

Tableau 12 Corrélations de Pearson des propositions avec effet modérateur des mentions d'intérêts après l'élimination des données aberrantes supérieures à 2

Confiance	Proposition	N
Int. Global (F)	.196	14
Int. Global (É)	-.103	14
Int. Pers (F)	.041	14
Int. Pers. (É)	.284	15
Int. Autrui (F)	.565**	13
Int. Autrui (É)	.335	15
Int. Coll. (F)	.235	13
Int. Coll. (É)	.171	15

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

Contrairement aux résultats attendus, aucune nouvelle relation significative ne s'est ajoutée. Cependant, une relation significative a été éliminée, soit la relation entre la portion de temps parlée et la confiance. Afin de comprendre ce résultat contraire à ceux que nous anticipions, de nouveaux nuages de points ont été réalisés, ce qui nous a permis d'observer que deux participants (19 et 20) d'une même équipe (équipe 5) présentent une relation inverse quant à l'utilisation de propositions sur la création de la confiance, tandis que la majorité des équipes adoptent une croissance de la confiance en fonction des diverses variables indépendantes présentées (Figure 14), ainsi que pour les mentions de droit et la création de la confiance (Figure 16). Le même constat a été observé pour les mentions d'intérêts collectifs où deux équipes présentent des relations inverses à l'ensemble des participants (participants 19 et 20 et participants 16, 17, 18) (Figure 15). Les participants 19 et 20 constituent une dyade, alors que les participants 16, 17 et 18 font partie d'une triade. Une nouvelle écoute de leur interaction a été effectuée afin de cibler des éléments qui pourraient expliquer cette

relation. Le participant 19 étant Lee, le subordonné et le participant 20 étant Chris, le superviseur, la négociation s'est déroulée selon le respect des caractéristiques des personnages présentées dans la description de leur rôle et de la mise en contexte qu'ils devaient simuler. Cependant, quelques éléments peuvent être soulignés. Tout d'abord, Lee se montre plutôt ouvert aux recommandations de Chris, ce qui peut expliquer le haut niveau de confiance dont Chris lui porte. Or, à l'inverse, Chris est, dans cette équipe, relativement rigide quant à l'application uniforme des règles de l'entreprise et prône les effets positifs du travail de chacun sur les résultats collectifs. Pour cette raison, il est possible que Lee, offrant une performance exceptionnelle, mais enfreignant certains règlements, ne se soit pas senti comme un individu important aux yeux de Chris. De plus, Chris félicite les exploits de Lee, mais persiste à demander à Lee de s'accommoder aux règlements sans tenir compte de sa performance. Ainsi, il est possible que Lee perçoive cette rigidité comme un nivellement vers le bas de sa performance. Il est également possible que certains propos de Chris, où celui-ci compare le travail de Lee avec celui des autres employés, aient pu être perçus comme un manque de reconnaissance envers sa personne : « Les autres groupes [...], ils respectent cette règle du 9 à 5 et même si des fois on peut leur dire que peut-être que leur travail est moins impressionnant, [...] il est tout de même fait et de bonne qualité. [...] eux ils s'adaptent à cette règle et ils arrivent justement à faire ce travail quand même similaire au tien [...] ». Il est également possible que les propositions aient été perçues davantage comme des recommandations plutôt que comme des solutions qui tiennent compte des intérêts des deux parties. « Je pense que tu pourrais peut-être aller vers eux et leur demander comment eux ils s'adaptent à cette règle [...]. Et puis te montrer plus ouvert peut-être un petit peu plus peut-être qu'eux, ils ont l'impression que tu es super [...] ». À titre d'analyse complémentaire, un nouveau critère a été ajouté à l'analyse précédente des corrélations de Pearson, soit l'élimination des cas 19 et 20. Cependant, les cas 16, 17 et 18 ont été maintenus puisqu'ils sont moins extrêmes que la dyade, d'autant plus que le cas 17 se retrouve dans un nuage de points concentrés. De plus, il s'agit de la seule relation inverse par rapport aux autres groupes qui ont été observés pour ces cas 16, 17 et 18.

Figure 14
 Identification des cas 19 et 20 par rapport aux autres données sur les propositions

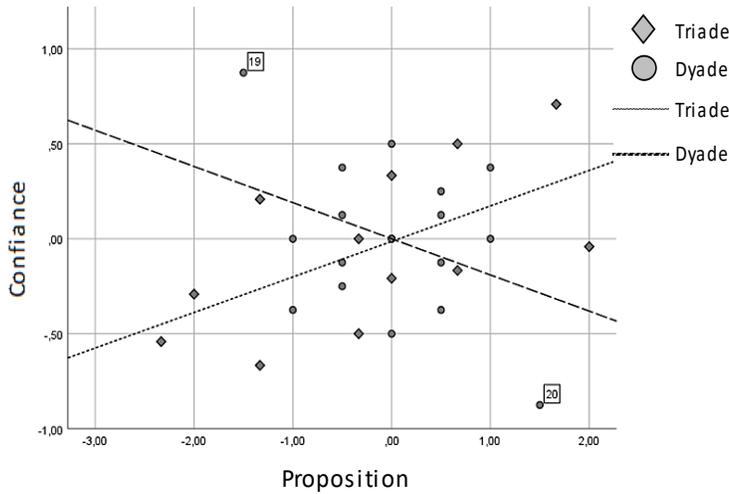


Figure 15
 Identification des cas 19 et 20 par rapport aux autres données sur les intérêts collectifs

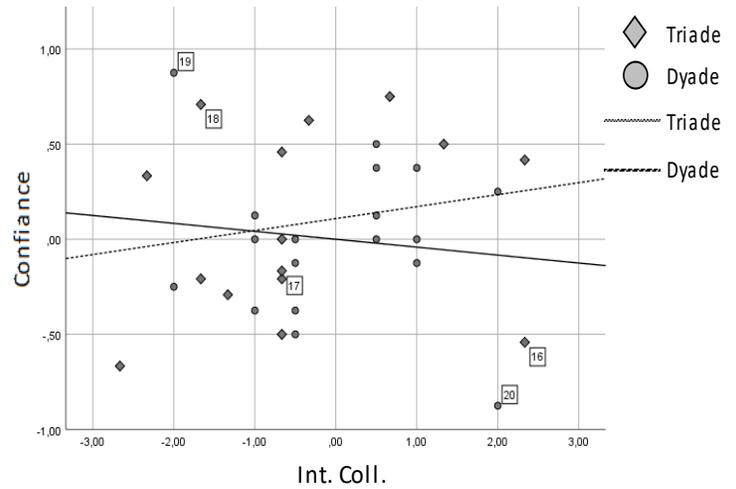
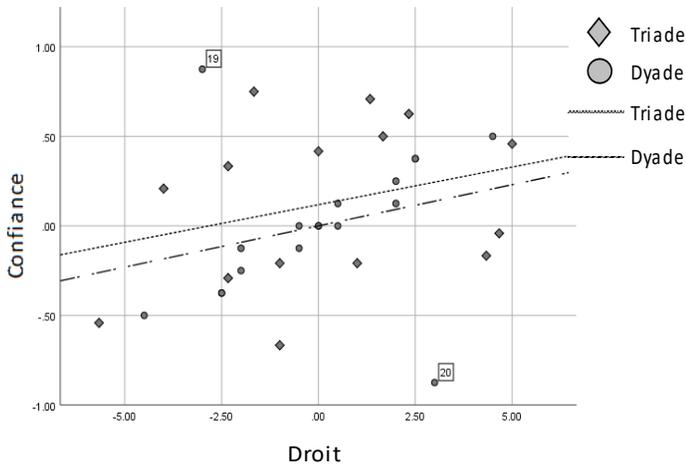


Figure 16
 Identification des cas 19 et 20 par rapport aux autres données sur les mentions de droit



Une nouvelle analyse des corrélations de Pearson a été effectuée avec le MAD de 2.5 et l'élimination des individus 19 et 20. Le choix de conserver le MAD de 2.5 plutôt que d'effectuer l'analyse avec l'ensemble des données repose sur le fait que la corrélation dépend de façon intrinsèque des cas aberrants. D'autre part, nous avons déterminé que l'utilisation de MAD 2, en plus d'éliminer les cas 19 et 20, nous aurait donné un petit échantillon, ce qui n'aurait pas été suffisamment représentatif de l'ensemble de l'étude.

Tableau 13 Corrélations de Pearson avec l'élimination des données aberrantes supérieures à 2,5 et des cas 19 et 20

	Confiance					
	Ensemble		Dyade		Triade	
	Coefficient	N	Coefficient	N	Coefficient	N
Confiance	1,00		1,00		1,00	
Pr. Temps	.373*	33	.725**	16	.199	17
Droit	.513**	31	.972**	16	.289	15
Int. Global	.338	32	.332	16	.341	16
Int. Pers.	.249	33	.121	16	.357	17
Int. Autrui	.251	33	.130	16	.354	17
Int. Coll.	.281	31	.559*	16	.197	15
Proposition	.551**	31	.228	16	.659**	15

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

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Cette analyse complémentaire permet d'observer pour la première fois une relation significative de la corrélation des mentions de droit sur la création de la confiance dans l'ensemble de l'échantillon étudié (N=31), ainsi que dans les dyades (N=16). On remarque également pour la première fois dans toutes les analyses précédemment effectuées une relation positivement significative pour les mentions d'intérêts collectifs et la création de la confiance dans les dyades. Puisqu'il s'agit d'un résultat exclusif aux dyades, il est possible que la taille du groupe influence l'importance de définir des zones communes d'intérêts. Par exemple, dans les dyades, il est possiblement plus facile de trouver un accord en mettant en commun certains intérêts. Or, dans les triades, par exemple, le nombre d'intérêts divergents est possiblement plus élevé, ce qui limite l'importance des intérêts collectifs. Les individus savent que le nombre de concessions sera possiblement plus élevé, car plus d'individus doivent être satisfaits de l'entente finale. Ceci concorderait avec l'explication précédente, selon laquelle les propositions permettent plus rapidement de cibler les compromis possibles des autres parties plutôt que de définir des zones communes d'accord d'emblée. Enfin, la relation positivement significative pour les propositions et la création de la confiance dans les triades est maintenue, en plus d'être à nouveau présente pour l'ensemble des participants. Nous avons procédé à l'analyse de la relation entre les propositions et la confiance en utilisant encore une fois les intérêts comme variable modératrice. Or, l'analyse des corrélations pour cette étape s'est effectuée avec le critère de MAD 2.5 puisque l'élimination de deux participants représente tout de même une importance sur l'ensemble de l'échantillon. Ainsi, nous tenions à maintenir un échantillon de taille adéquate pour la conduite des analyses. Or, nous remarquons plusieurs relations significatives, notamment pour les faibles mentions d'intérêts généraux, les faibles

mentions d'intérêts d'autrui, les faibles mentions d'intérêts collectifs, les hautes fréquences de mentions des intérêts personnels, des intérêts d'autrui, des intérêts personnels et des intérêts collectifs (Tableau 14).

Tableau 14 Corrélations de Pearson des propositions avec effet modérateur des mentions d'intérêts après l'élimination des données aberrantes supérieures à 2,5 et l'élimination des cas 19 et 20

Confiance	Proposition	N
Int. Global (F)	.609*	15
Int. Global (É)	.313	15
Int. Pers (F)	.335	15
Int. Pers. (É)	.572*	16
Int. Autrui (F)	.625*	14
Int. Autrui (É)	.496*	17
Int. Coll. (F)	.621**	14
Int. Coll. (É)	.594*	15

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

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

CHAPITRE 6 : Discussion

6.1 L'objectif de recherche

Cette étude tentait, en premier lieu, de créer une première observation de création de la confiance en stade initial de collaboration dans une négociation relativement à différentes mentions verbales. Le modèle de l'étude a été conçu en utilisant à la fois des catégories de mentions préalablement déterminées par Ury et al. (1988), des sous-catégories de mentions que nous avons créées ainsi que la littérature de McKnight et al. (1998) et le modèle de recueil des données quantitatives par Bergman et al. (2010). Or, la littérature fait état d'un déséquilibre en ce qui a trait aux études portant sur la confiance initiale, comparativement à l'abondance des écrits portant sur la confiance d'ordre général. Cette étude a permis de mettre en lumière que les méthodes de communication peuvent influencer sur le niveau de confiance dans des groupes exempts d'historique de collaboration.

6.2 Contribution théorique

Dans ce contexte d'analyse préliminaire, nous pouvons retenir quelques constats. Tout d'abord, l'élimination des cas aberrants a tout de même permis de conserver une taille d'échantillon semblable dans les dyades et dans les triades. Ceci démontre une tendance, tant dans les dyades que dans les triades, selon laquelle les individus perçoivent certaines mentions permettant de développer un certain niveau de confiance envers autrui.

Dans cette étude, aucune hypothèse n'a été confirmée pour l'ensemble de l'échantillon et pour la distinction entre les dyades et les triades. Or, des analyses complémentaires ont permis de soulever la possibilité que la confiance dans les dyades et dans les triades soit influencée différemment selon la stratégie de communication utilisée lors de la négociation. La littérature fait état de plusieurs caractéristiques propres aux groupes de différentes tailles quant à leur mode de fonctionnement en situation d'interdépendance dans la coordination des tâches principalement. Or, cette recherche exploratoire met en lumière des divergences dans l'importance de certaines stratégies de communication dans les dyades et dans les triades concernant l'obtention de la confiance de son interlocuteur. Cependant, ces divergences n'ont pas été confirmées dans cette étude et des recherches futures permettraient possiblement d'enrichir la littérature quant au rôle de la communication dans la création de la confiance dans les dyades et dans les triades. Ainsi, un aspect manquant dans la littérature consiste à cibler des caractéristiques propres aux dyades et aux triades

quant à leurs interactions verbales dans différents contextes d'interdépendance, outre la coordination des tâches ou la gestion du savoir.

L'influence de la proportion du temps parlé lors de la négociation sur la création de la confiance a constitué une méthode d'analyse du pouvoir différente de celle proposée par (Lytle et al., 1999; Ury et al., 1988). Or, les résultats sont tout de même surprenants et méritent qu'on s'y attarde davantage. De plus, la corrélation positive de la durée de parole avec la confiance dans les dyades est possiblement due au fait que les individus perçoivent la durée de parole de son interlocuteur comme étant une occasion d'obtenir davantage d'informations. Puisque les individus sont en situation de collaboration initiale, les moyens d'obtenir de l'information concernant son interlocuteur sont limités. Ainsi, cette théorie pourrait expliquer la corrélation positive qui s'est démontrée dans les dyades. Or, pour les triades où aucune corrélation n'a été démontrée, il est possible que l'asymétrie du pouvoir soit un élément généralement accepté par les participants puisque tel que la littérature en fait mention, il arrive fréquemment qu'un des trois individus ait une participation moindre que les deux autres.

Concernant le rôle des propositions dans la création de la confiance, celle-ci est demeurée lors des deux analyses de corrélations de Pearson qui se sont effectuées avec un MAD de 2.5 et de 2 pour les triades. Il s'agit d'un résultat qui s'est avéré inconstant avec notre hypothèse lors de la première analyse avec l'échantillon complet de 36 candidats. Or, l'élimination de trois et de six individus dans les triades respectivement nous a donné un nouveau résultat, cette fois positif et significatif pour les triades qui mériterait que de futures recherches s'y attardent. Pour les dyades, aucune signification n'a été démontrée et aucun cas n'a été ciblé comme un cas aberrant. Ainsi, l'échantillon de dyades est demeuré le même que lors des analyses des hypothèses. Ceci laisse croire une différence de fonction et d'importance à l'information qui est divulguée dans les dyades et dans les triades.

Pour l'analyse avec un critère plus contraignant, la signification de la proportion de temps parlé sur la création de la confiance dans l'ensemble des participants et pour les dyades n'a pas été maintenue. Une explication possible serait que l'élimination de données ait octroyé davantage d'importance à l'écart entre les fréquences observées. Ceci concorde avec plusieurs résultats obtenus lors de l'utilisation du critère MAD de 2.5, alors que quelques observations ont été éliminées avec le critère le plus restreignant MAD 2. Ainsi, ce critère MAD 2 devrait être déterminé en fonction de la taille de l'échantillon dans lequel il est utilisé.

Enfin, en éliminant les cas 19 et 20 et en maintenant le critère MAD 2.5, nous observons la conservation et l'ajout des relations significatives préalablement obtenues à l'élimination des cas. Ainsi, dans cette étude, notamment dans l'observation des mentions de droit où la taille de l'échantillon est demeurée la même selon l'application de MAD 2.5 et 2, l'élimination des cas 19 et 20 a permis d'obtenir une relation significative. Ceci démontre que l'élimination des cas aberrants peut permettre au chercheur d'observer sommairement une possibilité de résultat lorsque le chercheur l'utilise de façon graduelle de façon à maintenir un échantillon acceptable et représentatif de la population. Le chercheur devrait également observer les relations inverses dans un nuage de points qui permet de mieux comprendre les résultats des analyses statistiques et de cibler les cas divergents. Ceci démontre que non seulement les cas aberrants peuvent influencer les corrélations, mais que, dans un petit échantillon, une relation inverse à la tendance peut avoir un impact relativement significatif, sans que les observations ciblées soient définies comme étant des cas aberrants.

À la suite de l'élimination des cas 19 et 20, nous observons que la relation entre les mentions de droit et la création de la confiance sont positivement et significativement corrélées. Or, considérant que les cas 19 et 20 ne sont pas statistiquement définis comme des cas aberrants, mais que nous avons choisi de les éliminer afin d'approfondir la possibilité d'une relation, ce résultat nous indique que davantage d'analyses devraient être effectuées pour valider cette relation. Cette observation sommaire indique la possibilité que la relation entre le droit et la confiance soit expliquée par la littérature selon que l'encadrement de la relation qui unit des individus lors de leurs premières interactions augmente le niveau de confiance entre eux. Puisque les individus ont peu d'information sur leur interlocuteur, ils tentent d'évaluer leurs intentions du mieux qu'ils le peuvent. Une façon de procéder afin d'évaluer les intentions est de se référer aux normes, aux règlements et aux pratiques courantes du milieu dans lequel ils se trouvent. Or, il semble que lorsqu'un individu fait référence à ces caractéristiques de droit, la confiance de l'interlocuteur envers l'individu transmetteur du message augmente. Ainsi, il est possible que la communication des règles et des normes qui s'appliquent aux deux parties confirme à l'interlocuteur que l'autre partie accepte que la discussion respecte ces limites imposées par le cadre institutionnel.

Enfin, à la suite de l'élimination des cas 19 et 20, on remarque que la relation entre les propositions et la confiance est significativement positive lorsque les mentions d'intérêts globaux, d'intérêts personnels, d'intérêts d'autrui et d'intérêts collectifs sont utilisées. Ceci est une observation intéressante du fait que les mentions des intérêts autres que les mentions des intérêts d'autrui, dont la relation significativement positive a été observée lors de l'élimination des cas aberrants

supérieurs à 2 (Tableau 12), n'ont pas eu de signification positive relativement à la confiance dans les analyses précédant l'élimination des cas 19 et 20. Ainsi, il est possible que les mentions des intérêts ne soient pas perçues comme un facteur pouvant augmenter la confiance d'un individu envers un autre, mais qu'il soit possible que la connaissance des intérêts d'autrui et l'échange d'information permettent à un individu d'améliorer ses propositions et, possiblement, d'être perçu comme un être de confiance relativement à la compétence ou à l'aptitude à démontrer de la considération pour autrui (Huczynski, 2004). Or, une distinction approfondie quant au rôle des mentions des intérêts d'autrui, des intérêts collectifs et des intérêts personnels permettrait d'apprendre davantage sur lequel de ces intérêts les individus s'appuient afin de proposer une solution acceptable pour les parties.

Cette recherche a permis d'observer que la proportion de temps parlé par un individu est positivement corrélée avec la confiance dans les dyades et est non significative dans les triades. Ce premier constat permet tout d'abord d'observer une variation dans le fonctionnement des équipes en dyades et en triades. Ce résultat permet également d'élargir le besoin d'approfondir les recherches quant à la communication dans les dyades et dans les triades. Quelques autres divergences ont été soulevées dans cette étude à titre d'exploration pour des recherches futures, notamment en ce qui a trait à l'utilisation des propositions et à la création de la confiance dans les triades et l'utilisation des mentions de droit et la création de la confiance dans les dyades. Tout d'abord, la littérature est peu abondante quant au rôle des propositions dans la relation entre les individus, notamment en ce qui a trait à la confiance qu'un individu accorde à un autre en fonction de la qualité, de la diversité, du contenu et de la quantité des propositions. Par ailleurs, concernant les mentions de droit, deux courants de pensée présents dans la littérature nous amènent à être vigilants quant à l'interprétation sommaire de ce résultat. De futures recherches permettraient possiblement de cibler les contextes dans lesquels chacun des courants de pensée est le plus approprié.

6.3 Les limites de l'étude

Une première limite à l'étude repose sur la taille de l'échantillon, qui donne plus d'influence à la dispersion des données dans l'analyse des résultats. En raison du petit échantillon recueilli pour l'étude, celle-ci ne peut être utilisée afin de généraliser à un ensemble de situations de négociation. Par contre, sur le plan de la communication, les arguments de chaque personnage ont été utilisés à plusieurs reprises, ce qui indique que le niveau de saturation des arguments possibles à la résolution

de la négociation était possiblement saturé. Or, les écarts types importants dans certaines mentions indiquent que les stratégies de communication et de résolution de la négociation n'ont pas été saturées.

Une deuxième limite correspond aux caractéristiques des participants. En effet, puisqu'aucun critère de sélection ne reposait sur leurs antécédents relationnels avec les autres participants d'une même négociation, il demeure une possibilité que ceci ait influencé le niveau de confiance des individus envers les autres participants. De plus, l'âge, le genre, la nationalité et la langue maternelle ne sont pas des facteurs qui ont été contrôlés. En effet, il a été démontré que les différences d'âge et de genre (Jehn et al., 1999) ont une influence sur la capacité d'un groupe à harmoniser leurs idées divergentes, ce qui rend la résolution de conflits ardue. De plus, l'âge, le genre et la nationalité peuvent perturber le degré de confiance accordé principalement en début de relation et l'influence de ces caractéristiques s'atténue au fil du temps (Mohammed & Angell, 2004). La maîtrise de la langue dans laquelle les communications se sont déroulées a été partiellement contrôlée dans le sens qu'il était demandé d'être en mesure de lire un texte en anglais et de communiquer verbalement en français. Or, le niveau de maîtrise n'a pas été contrôlé au même titre que l'aptitude de l'interprétation d'un texte préalablement lu en anglais et simulé en français n'a pas été contrôlée. Bien que la majorité des participants ont simulé le rôle qui leur a été attribué, une équipe a plutôt critiqué la position de leur personnage respective par rapport à la situation. L'analyse de leur verbatim a tout de même été conduite et utilisée dans l'analyse des résultats. Or, il est possible que les réponses au questionnaire sur la confiance aient été influencées dans un sens opposé à ce qui était prévu puisque les deux individus ont collaboré dans la résolution de la situation, mais ne se sont pas personnellement impliqués dans l'opposition qui existait entre leurs personnages respectifs. Ainsi, ils ont appliqué la situation comme si elle était extérieure à leur propre identité.

Une troisième limite est relative à la salle audiovisuelle utilisée. La qualité du son a permis d'effectuer la majeure partie de la transcription des verbatims. Or, certains mots étaient inaudibles. De plus, quelques expressions ou mots inconnus au transcripateur peuvent avoir eu une influence sur la transcription des verbatims, soit par la transcription erronée de certains mots ou ensembles de mots. Quant à la transformation des codes attribués en tableau, qui est une étape essentielle dans la mise en forme des données pour conduire les analyses statistiques, certaines erreurs de saisies peuvent être survenues.

Puisque la recherche reposait sur la communication verbale, il est possible que d'autres stratégies sur le plan de la communication non verbale aient pu influencer les résultats en ce qui a trait à la

perception de la confiance envers certains personnages. Par exemple, l'action d'imiter le langage non verbal de son interlocuteur peut démontrer une ressemblance et la connexion entre les deux personnes. Elle peut aussi représenter la dominance (Floyd & Erbert, 2003). La rapidité de réplique entre les individus par le comportement non verbal peut, pour sa part, démontrer de l'engagement ou une quête de pouvoir. De plus, le niveau de confiance peut être influencé par le langage non verbal qui a été démontré entre un médecin et son patient (Hart et al., 2016). Ainsi, la bonne relation entre les deux individus est influencée par le sentiment d'affiliation. Celui-ci est démontré par le contact visuel, le sourire, les signes d'approbation, la synchronisation des mouvements et le tronc penché vers l'avant (Manusov, 2004, cité dans Hart et al., 2016).

Généralement, le niveau d'adhérence des individus aux caractéristiques de leur personnage était tel qu'il était attendu. La richesse d'informations contenue dans les mises en situation était suffisante pour couvrir vingt-cinq minutes d'interaction. Or, une mise en situation davantage détaillée contenant davantage de références aux intérêts des parties, au droit, dont à leurs recours légaux, ainsi qu'au pouvoir aurait possiblement permis aux individus de prendre position dans la négociation. Dans la présente étude, les individus devaient défendre leurs intérêts, mais avaient certainement moins d'attachement à leurs convictions ou à leurs opinions, ce qui a possiblement réduit l'utilisation d'une variété de stratégies, dont celle du pouvoir pour parvenir à la résolution du conflit. Ainsi, en octroyant la possibilité aux personnages d'utiliser la stratégie de leur choix ou en leur imposant une stratégie, nous aurions pu mieux observer l'utilisation du pouvoir outre que par la durée des temps de parole.

6.4 Les avenues de recherche

Au terme de cette étude exploratoire, quelques constats peuvent être tirés. Tout d'abord, nous n'avons pas été en mesure de joindre le modèle de Ury et al. (1988) en entier à l'étude de la création de la confiance, puisque les mentions de pouvoir n'ont pas été utilisées en nombre suffisant pour l'intégrer à notre recherche. Or, en nous inspirant des trois catégories de mentions, nous avons segmenté les mentions d'intérêts en trois catégories, soit les intérêts personnels, les intérêts d'autrui et les intérêts collectifs, ce qui nous a permis d'observer la possibilité qu'il existe une relation significativement positive entre les mentions d'intérêts collectifs d'un individu et la perception de confiance des autres envers cet individu dans les dyades au moment de l'étude complémentaire.

Un autre constat repose sur l'anticipation de l'aspect positif des mentions de droit sur la création de la confiance en stade initial, tel que McKnight et al. (1998) le soutien. Une avenue possible de recherche serait de segmenter cette dimension en différentes catégories telles que nous avons procédé pour les intérêts. Les mentions de droit renferment les mentions d'équité, de réglementation et les références aux lois qui peuvent avoir un impact différent sur la création de la confiance. Une étude plus fine des différentes catégories de mention est potentiellement nécessaire afin de mieux comprendre leur impact sur la création de la confiance.

Considérant que l'étude s'intéresse à la création de la confiance dans les premiers instants de la collaboration, les futures recherches devraient prévoir un échantillon de participants suffisamment grand afin de leur permettre de réaliser des analyses multiniveaux. Ceci permettrait tout d'abord de contrôler certains intrants à la confiance, comme la facilité à faire confiance. L'analyse multiniveaux permettrait également de contrôler les perceptions de similarité entre les individus tels que l'ethnicité, le genre, l'âge et la perception de détenir les mêmes valeurs. Le contrôle de ces variables permettrait tout d'abord de cibler l'impact réel des stratégies de communication sur la création de la confiance, mais permettrait également de déterminer, sans procéder au contrôle de ces variables si l'impact de la stratégie de communication possède le même effet sur la création de la confiance.

La distinction sur les modes de communication dans les dyades et les triades et leur incidence sur la confiance permettrait de combler une lacune dans la littérature existante. À cette distinction, le jumelage des différentes catégories de mention permettrait possiblement de mieux comprendre la dynamique de la communication entre les parties. Tel que mentionné par Van de Ven et al. (2007), les intérêts collectifs et les intérêts personnels ne devraient pas être étudiés de façon distincte puisque l'un et l'autre sont des éléments nécessaires à la communication et que l'utilisation des deux éléments dans une discussion apporte un résultat positif. Ainsi, par le jumelage de certaines mentions, l'interdépendance entre différentes catégories de mentions pourrait approfondir certaines explications dans les divergences obtenues quant aux mentions et à la création de la confiance dans les dyades et dans les triades. En adoptant cette même ligne de pensée, la littérature enrichit l'importance d'observer le langage non verbal dans les interactions (Hart et al., 2016). Par ailleurs, l'utilisation d'une stratégie de communication précédemment présentée pourrait être observée simultanément avec le langage non verbal du transmetteur. Les futures recherches devraient enrichir la littérature quant à l'appréciation des résultats précédemment observés, mais devraient également tenter de voir si d'autres facteurs tels que le langage non verbal influent sur la corrélation entre la stratégie de communication et la création de la confiance.

Enfin, cette recherche pourrait entreprendre une autre orientation afin d'approfondir la littérature quant au rôle de la communication sur la cognition. Il semble que les individus perçoivent des signaux qui leur permettent d'augmenter leur confiance envers autrui. Ainsi, une analyse portant sur les réelles interprétations, ainsi que la classification qui en résulte des individus par rapport aux différentes méthodes ou stratégies de communication, permettrait possiblement d'élargir les connaissances quant au développement de relations interpersonnelles.

BIBLIOGRAPHIE

- Addison, S. (2013). Dyadic trust and the accomplishment of organisational objectives: competence, benevolence and integrity salience and institutional cues in perceptions of peer and leader trustworthiness.
- Akella, D. (2016). Dialogue for Fostering Participation or Manipulation: A Phenomenological Study of a Health Care Company. *SAGE Open*, 6(2), 11. doi:10.1177/2158244016642422
- Aubé, C., Brunelle, E., & Rousseau, V. (2014). Flow experience and team performance: The role of team goal commitment and information exchange. *Motivation and Emotion*, 38(1), 120-130. doi:10.1007/s11031-013-9365-2
- Bergman, J. Z., Small, E. E., Bergman, S. M., & Rentsch, J. R. (2010). Asymmetry in perceptions of trustworthiness: It's not you; it's me. *Negotiation and Conflict Management Research*, 3(4), 379-399.
- Born, M., Akkerman, A., & Thommes, K. (2016). Peer influence on protest participation: Communication and trust between co-workers as inhibitors or facilitators of mobilization. *Social Science Research*, 56, 58-72. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2015.11.003>
- Bruk-Lee, V., & Spector, P. E. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and coworkers the same? *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 145-156. doi:10.1037/1076-8998.11.2.145
- Brunner, B. R. (2008). Listening, Communication & Trust: Practitioners' Perspectives of Business/Organizational Relationships. *International Journal of Listening*, 22(1), 73-82. doi:10.1080/10904010701808482
- Butler, J. K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663. doi:10.1177/014920639101700307
- Colbert, B. A. (2004). The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Review*, 29(3), 341-358. doi:10.5465/AMR.2004.13670987
- Corns, J. (2018). Rethinking the Negativity Bias. *Review of Philosophy and Psychology*, 1-19. doi:10.1007/s13164-018-0382-7
- Costa, A. C., & Anderson, N. (2011). Measuring trust in teams: Development and validation of a multifaceted measure of formative and reflective indicators of team trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 119-154. doi:10.1080/13594320903272083
- Curhan, J. R., & Pentland, A. (2007). Thin Slices of Negotiation: Predicting Outcomes From Conversational Dynamics Within the First 5 Minutes. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 802-811. doi:10.1037/0021-9010.92.3.802
- Davis, J. P. (2016). The Group Dynamics of Interorganizational Relationships: Collaborating with Multiple Partners in Innovation Ecosystems. *Administrative Science Quarterly*, 61(4), 621-661. doi:10.1177/0001839216649350
- Denton, D. K. (2012). "Let me make this clear": creating high trust organizations. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 26(3), 19-21.
- East, R., Hammond, K., & Lomax, W. (2008). Measuring the impact of positive and negative word of mouth on brand purchase probability. *International Journal of Research in Marketing*, 25(3), 215-224. doi:10.1016/j.ijresmar.2008.04.001

- Engdahl, E., Lidskog, R., Örebro, u., & Institutionen för humaniora, u.-o. s. (2014). Risk, communication and trust: Towards an emotional understanding of trust. *Public Understanding of Science*, 23(6), 703-717. doi:10.1177/0963662512460953
- Fisher, R., & Brown, S. (2006). *Les secrets d'une bonne relation: rester constructif et efficace avec des partenaires hostiles* (2e éd. française ed.). Paris: Seuil.
- Fisher, R., & Ury, W. (1982). *Comment réussir une négociation*. Paris: Éditions du Seuil.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2006). *Comment réussir une négociation* (3e éd. française, nouvelle édition revue et complétée, suivie des réponses aux questions des lecteurs ed.). Paris: Éditions du Seuil.
- Floyd, K., & Erbert, L. A. (2003). Relational Message Interpretations of Nonverbal Matching Behavior: An Application of the Social Meaning Model. *The Journal of Social Psychology*, 143(5), 581-597. doi:10.1080/00224540309598465
- Gabarro, J. J. (1978). The development of trust, influence and expectations. *Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationships*, 290-303.
- Garcia, D., Garas, A., & Schweitzer, F. (2012). Positive words carry less information than negative words. *EPJ Data Science U6 - ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft_id=info%3Aasid%2Fsummon.serialssolutions.com&rft_val_fmt=info%3Aofi%2Ffmt%3Akev%3Amtx%3Ajournal&rft.genre=article&rft.atitle=Positive+words+carry+less+information+than+negative+words&rft.jtitle=EPJ+Data+Science&rft.au=David+Garcia&rft.au=Antonios+Garas&rft.au=Frank+Schweitzer&rft.date=2012-05-01&rft.pub=Springer+Science+%26+Business+Media&rft.eissn=2193-1127&rft.volume=1&rft.issue=1&rft.spage=1&rft_id=info:doi/10.1140%2Fepjds3&rft.externalDocID=3585545821¶mdict=en-US U7 - Journal Article, 1(1), 1-12. doi:10.1140/epjds3*
- Gibson, C. B., & Manuel, J. A. (2003). Building trust: Effective multicultural communication processes in virtual teams. *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*, 59-86.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517. doi:10.2307/2392936
- Good, D. (2000). Individuals, interpersonal relations, and trust. *Trust: Making and breaking cooperative relations*, 31-48.
- Gray, R., & Robertson, L. (2005). Effective Internal Communication Starts at the Top Help executives understand the need for clear, concise communication. *COMMUNICATION WORLD-SAN FRANCISCO-*, 22(4), 26.
- Hallgren, K. A. (2012). Computing inter-rater reliability for observational data: an overview and tutorial. *Tutorials in quantitative methods for psychology*, 8(1), 23.
- Hardwick, J., Anderson, A. R., & Cruickshank, D. (2013). Trust formation processes in innovative collaborations: Networking as knowledge building practices. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 4-21.
- Hart, Y., Czerniak, E., Karnieli-Miller, O., Mayo, A. E., Ziv, A., Biegon, A., . . . Alon, U. (2016). Automated Video Analysis of Non-verbal Communication in a Medical Setting. *Frontiers in psychology*, 7, 1130. doi:10.3389/fpsyg.2016.01130
- Honda, H., & Yamagishi, K. (2017). Communicative functions of directional verbal probabilities: Speaker's choice, listener's inference, and reference points. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 70(10), 2141-2158. doi:10.1080/17470218.2016.1225779
- Hruschka, D. J., Schwartz, D., St.John, D. C., Picone-Decaro, E., Jenkins, R. A., & Carey, J. W. (2004). Reliability in Coding Open-Ended Data: Lessons Learned from HIV Behavioral Research. *Field Methods*, 16(3), 307-331. doi:10.1177/1525822X04266540

- Huang, F. L. (2018). Multilevel modeling myths. *School psychology quarterly : the official journal of the Division of School Psychology, American Psychological Association*, 33(3), 492-499. doi:10.1037/spq0000272
- Huczynski, A. (2004). *Influencing Within Organizations*: Taylor & Francis.
- Hughes, L. (2002). how to be a good listener. *Women in Business*, 54(5), 17-17.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763. doi:10.2307/2667054
- Jennings, E. E. (1971). Routes to the executive suite.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *The Academy of Management Review*, 23(3), 531-546. doi:10.5465/AMR.1998.926625
- Keblusek, L., Giles, H., & Maass, A. (2017). Communication and group life: How language and symbols shape intergroup relations. *Group Processes & Intergroup Relations*, 20(5), 632-643. doi:10.1177/1368430217708864
- Kern, M. C., Brett, J. M., & Weingart, L. R. (2005). Getting the Floor: Motive-Consistent Strategy and Individual Outcomes in Multi-Party Negotiations. *Group Decision and Negotiation*, 14(1), 21-41. doi:10.1007/s10726-005-3874-7
- Kim, E., Sung, Y., & Kang, H. (2014). Brand followers' retweeting behavior on Twitter: How brand relationships influence brand electronic word-of-mouth. *Computers in Human Behavior*, 37, 18-25. doi:10.1016/j.chb.2014.04.020
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. *Biometrics*, 33(1), 159-174. doi:10.2307/2529310
- Langfred, C. W. (2004). Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams. *The Academy of Management Journal*, 47(3), 385-399. doi:10.2307/20159588
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23(2), 325-340.
- Lax, D. A., Sebenius, J. K., & Gauthier, G. (1995). *Les gestionnaires et la négociation*. Boucherville: Gaëtan Morin.
- Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., & Wearing, A. (2010). Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management Learning*, 41(4), 473-491. doi:10.1177/1350507610362036
- Levine, E. E. (2016). *Navigating the tension between benevolence and honesty: Essays on the consequences of prosocial lies*. (Dissertation/Thesis), ProQuest Dissertations Publishing. Retrieved from http://hec.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwpV3dS8MwED_c9iI-qKj4MeXA58427drGF5muVRgMEd9HlrTuKVU7B_vvvWQpDid78amkbcKRHHeX330BhKzne79kQiyCVLAykIqrJCEdYhF-Me3zQKkyMOnPoxHPh9Hg0VTcGDSpMe64GylpRbeqEHNb4iVSFuGpBDv3j8800fK-FtdU40WdAzuT3zeuc_Gzy9_3ODpdsZTltALV_qpGUcbctqm3wfGie_DTFhvVkhN-s3_ovsA9gbrvnhD2Gn0EegxmJhC27oNySzEG1se6XRhXLRUxeLVZISCq1wZsr8zSe3mNW1WNZlv5ppci0-G6sSibwVMI9k7tbHcJ1nrw9PXkP1xHFzPfkHOTyBtqbVTwFDyUohBO9VIERpPBWmESWLJfd90ZeMnUF320rn2z9fwC6ZJg7s6EJ7_vlVXEKLdvzKneg3p4W3vQ
- Leys, C., Ley, C., Klein, O., Bernard, P., & Licata, L. (2013). Detecting outliers: Do not use standard deviation around the mean, use absolute deviation around the median. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(4), 764-766.

- Lindskold, S. (1978). Trust development, the GRIT proposal, and the effects of conciliatory acts on conflict and cooperation. *Psychological Bulletin*, 85(4), 772-793. doi:10.1037/0033-2909.85.4.772
- Linnemann, G. A., & Jucks, R. (2016). As in the Question, So in the Answer? Language Style of Human and Machine Speakers Affects Interlocutors' Convergence on Wordings. *Journal of Language and Social Psychology*, 35(6), 686-697. doi:10.1177/0261927X15625444
- Lohikoski, P., Kujala, J., Haapasalo, H., Aaltonen, K., & Ala-Mursula, L. (2016). Impact of Trust on Communication in Global Virtual Teams. *International Journal of Knowledge-Based Organizations (IJKBO)*, 6(1), 1-19. doi:10.4018/IJKBO.2016010101
- Lohikoski, P., Kujala, J., Haapasalo, H., & Ala-Mursula, L. (2014). *Information contingencies in the virtual teams of global new product development projects*.
- Lytle, A. L., Brett, J. M., & Shapiro, D. L. (1999). The Strategic Use of Interests, Rights, and Power to Resolve Disputes. *Negotiation Journal*, 15(1), 31-51. doi:10.1111/j.1571-9979.1999.tb00178.x
- Martin, W. C. (2017). POSITIVE VERSUS NEGATIVE WORD-OF-MOUTH: EFFECTS ON RECEIVERS. *Academy of Marketing Studies Journal*, 21(2), 1-10.
- Mast, M. S. (2002). Dominance as Expressed and Inferred through Speaking Time: A Meta-Analysis. *Human Communication Research*, 28(3), 420-450. doi:10.1093/hcr/28.3.420
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. doi:10.5465/AMR.1995.9508080335
- Mayfield, C. O., Tombaugh, J. R., & Lee, M. (2016). PSYCHOLOGICAL COLLECTIVISM AND TEAM EFFECTIVENESS: MODERATING EFFECTS OF TRUST AND PSYCHOLOGICAL SAFETY. *Academy of Educational Leadership Journal*, 20(1), 78.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. *The Academy of Management Review*, 23(3), 473-490. doi:10.5465/AMR.1998.926622
- Michailova, S., & Husted, K. (2003). Knowledge-Sharing Hostility in Russian Firms. *California Management Review*, 45(3), 59-77. doi:10.2307/41166176
- Mohammed, S., & Angell, L. C. (2004). Surface- and Deep-Level Diversity in Workgroups: Examining the Moderating Effects of Team Orientation and Team Process on Relationship Conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 1015-1039. doi:10.1002/job.293
- Molm, L. D., Schaefer, D. R., & Collett, J. L. (2009). Fragile and Resilient Trust: Risk and Uncertainty in Negotiated and Reciprocal Exchange. *Sociological Theory*, 27(1), 1-32. doi:10.1111/j.1467-9558.2009.00336.x
- Murphy, N. A. (2005). Using Thin Slices for Behavioral Coding. *Journal of Nonverbal Behavior*, 29(4), 235-246. doi:10.1007/s10919-005-7722-x
- Olekalns, M., Robert, C., Probst, T., Smith, P. L., & Carnevale, P. (2005). THE IMPACT OF MESSAGE FRAME ON NEGOTIATORS' IMPRESSIONS, EMOTIONS, AND BEHAVIORS. *International Journal of Conflict Management*, 16(4), 379.
- Olson, J. M., & Zanna, M. P. (1993). Attitudes and Attitude Change. *Annual Review of Psychology*, 44(1), 117-154. doi:10.1146/annurev.ps.44.020193.001001
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York U6 - ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft_id=info%3Aaid%2Fsummon.serialssolutions.com&rft_val_fmt=info%3Aofi%2Ffmt%3Akev%3Amtx%3Abook&rft.genre=book&rft.title=The+nature+of+human+values&rft.au=Rokeach%2C+Milton&rft.date=1973-01-01&rft.pub=Free+Press&rft.externalDocID=93596¶mdict=en-US U7 - Book: Free Press.

- Savolainen, T., Lopez-Fresno, P., & Ikonen, M. (2014). Trust-Communication Dyad in Inter-Personal Workplace Relationships - Dynamics of Trust Deterioration and Breach. *Electronic Journal of Knowledge Management U6 - ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft_id=info%3Aasid%2Fsummon.serialssolutions.com&rft_val_fmt=info%3Aofi%2Ffmt%3Akev%3Amtx%3Ajournal&rft.genre=article&rft.atitle=Trust-Communication+Dyad+in+Inter-Personal+Workplace+Relationships++Dynamics+of+Trust+Deterioration+and+Breach&rft.jtitle=Electronic+Journal+of+Knowledge+Management&rft.au=Taina+Savolainen&rft.au=Palmira+Lopez-Fresno&rft.au=Mirjami+Ikonen&rft.date=2014-11-01&rft.pub=Academic+Conferences+International+Limited&rft.eissn=1479-4411&rft.volume=12&rft.issue=4&rft.spage=232&rft.externalDocID=3608590681¶mdct=en-US U7 - Journal Article, 12(4), 232.*
- Skowronski, J. J., & Carlston, D. E. (1989). Negativity and Extremity Biases in Impression Formation: A Review of Explanations. *Psychological Bulletin, 105*(1), 131-142. doi:10.1037/0033-2909.105.1.131
- Srivastava, S. B., & Goldberg, A. (2017). Language as a Window into Culture. *California Management Review, 60*(1), 56-69. doi:10.1177/0008125617731781
- Stenius, M., Hankonen, N., Ravaja, N., & Haukkala, A. (2016). Why share expertise? A closer look at the quality of motivation to share or withhold knowledge. *Journal of Knowledge Management, 20*(2), 181-198. doi:10.1108/JKM-03-2015-0124
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work Teams: Applications and Effectiveness. *American Psychologist, 45*(2), 120-133. doi:10.1037/0003-066X.45.2.120
- Thalia Bohl-van den, B., Freeman, J., & Carter, J. (2013). Negotiating Resource Agreements: A Community Perspective on Interests, Rights and Power. *E - Journal of Social & Behavioural Research in Business U6 - ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft_id=info%3Aasid%2Fsummon.serialssolutions.com&rft_val_fmt=info%3Aofi%2Ffmt%3Akev%3Amtx%3Ajournal&rft.genre=article&rft.atitle=Negotiating+Resource+Agreements%3A+A+Community+Perspective+on+Interests%2C+Rights+and+Power&rft.jtitle=E++Journal+of+Social+%26+Behavioural+Research+in+Business&rft.au=Thalia+Bohl-van+den+Boogaard&rft.au=Joanne+Freeman&rft.au=Jennifer+Carter&rft.date=2013-01-01&rft.pub=Australian+Business+Education+Research+Association&rft.eissn=1838-8485&rft.volume=4&rft.issue=1&rft.spage=20&rft.externalDocID=3064091961¶mdct=en-US U7 - Journal Article, 4(1), 20.*
- Timm, S., & Schroeder, B. L. (2000). Listening/nonverbal communication training. *International Journal of Listening, 14*(1), 109-128.
- Ury, W. L., Brett, J. M., & Goldberg, S. B. (1988). *Getting disputes resolved: Designing systems to cut the costs of conflict*: Jossey-Bass.
- Van de Ven, A. H., Sapienza, H. J., & Villanueva, J. (2007). Entrepreneurial pursuits of self- and collective interests. *Strategic Entrepreneurship Journal, 1*(3-4), 353-370. doi:10.1002/sej.34
- Wachsen, E., & Blind, K. (2016). More labour market flexibility for more innovation? Evidence from employer–employee linked micro data. *Research Policy, 45*(5), 941-950. doi:10.1016/j.respol.2016.01.020
- Wu, W.-L., & Lee, Y.-C. (2016). How to make a knowledge-sharing group: a group social capital perspective. *Personnel Review, 45*(3), 523-538. doi:10.1108/PR-12-2013-0227

- Yoon, J., Thye, S. R., & Lawler, E. J. (2013). Exchange and cohesion in dyads and triads: A test of Simmel's hypothesis. *Social Science Research, 42*(6), 1457-1466.
doi:10.1016/j.ssresearch.2013.06.003
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science, 9*(2), 141-159.
- Zhang, S. B., Fu, Y. F., Gao, Y., & Zheng, X. D. (2016). Influence of Trust and Contract on Dispute Negotiation Behavioral Strategy in Construction Subcontracting. *Journal of Management in Engineering, 32*(4), 04016001. doi:doi:10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000427

Cas utilisés

- Greenhalgh, L. (2001). The performance interview. Dispute Resolution Research Center. *Kellogg School of Management*. Northwestern University. Illinois.
- Seiden, V. et Seiden, J. (2001). Rooftop deck. Dispute Resolution Research Center. *Kellogg School of Management*. Northwestern University. Illinois.