

Université de Montréal

Le processus de médiation en fonction des
styles de gestion de conflit et des rôles cognitifs

par

Jean-François Roberge

Département de psychologie
Faculté des Arts et des Sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de

Maître ès sciences (M.Sc.)
en
Psychologie

Mars 2001

© Jean-François Roberge, 2001



BF
22
U54
2001
v.023

(mirrored text)

(mirrored text)

(mirrored text)

(mirrored text)

(mirrored text)

(mirrored text)

(mirrored text)

(mirrored text)

(mirrored text)

(mirrored text)



Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Le processus de médiation en fonction des
styles de gestion de conflit et des rôles cognitifs

présenté par :

Jean-François Roberge

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Mémoire accepté le :

Sommaire

Le processus de médiation et ses dimensions communicationnelles demeurent au centre des préoccupations des chercheurs et des intervenants dans le domaine de la résolution de conflit. Malheureusement, à ce jour, peu de recherches empiriques ont tenté de répondre à ces préoccupations. Au Québec, le développement récent de la professionnalisation de la médiation et son institutionnalisation par le système judiciaire accélèrent la nécessité de développer un champ de connaissances adapté à la réalité québécoise contemporaine.

Dans l'espoir de répondre à cette nécessité, la présente recherche porte sur le processus de médiation et sur l'étude des comportements des parties dans un contexte de relations de travail. Elle comporte quatre questions de recherche. Les deux premières questions s'intéressent à la description des préférences quant aux styles de gestion de conflit des parties à la médiation selon leur genre et leur profession. La troisième question vise à déterminer s'il existe une association significative entre les préférences quant aux styles de gestion de conflit et l'emploi des rôles cognitifs par les parties en situation de médiation. La quatrième question s'intéresse plus particulièrement au processus de médiation d'un point de vue communicationnel et elle vise à déterminer s'il existe des associations significatives entre le déroulement du temps en médiation et l'évolution des rôles cognitifs.

Dans le contexte du présent projet de recherche, la *médiation* est définie comme un processus par lequel un intermédiaire, le médiateur, aide des parties en conflit à négocier entre elles une entente. Un *style de gestion de conflit* est défini comme l'attribution à une partie d'une intention de se comporter selon un style particulier face à l'autre partie lors de la médiation. Un *rôle cognitif* se définit comme l'attribution à une partie d'une intention d'agir selon des rôles prédéfinis qui se manifestent concrètement par une prise de position verbale («communication positioning pattern»). À cette prise de position verbale est donc associée un rôle spécifique, soit le rôle cognitif.

La présente étude est exploratoire et les données ont été recueillies chez des personnes ayant un réel différend dans le cadre de leur emploi et qui ont choisies la médiation comme mode de

règlement de leur différend. Les conflits abordés dans cette étude sont donc des différends *judiciarisés* au sens où ils procèdent d'une procédure de revendication formelle et qu'ils sont susceptibles de se retrouver devant un forum adjudicatoire (arbitres, commissaires, tribunaux). Les données recueillies consistent en des réponses fournies par le biais d'un questionnaire et d'observations obtenues en situations réelles de médiation. Il s'agit donc d'une étude sur le terrain. Il s'agit donc d'une étude sur le terrain. Les participants de l'expérimentation proviennent d'organisations syndiquées ou non syndiquées, privées ou publiques, oeuvrant dans divers domaines et provenant de plusieurs régions du Québec.

Selon les résultats obtenus à la première question de recherche, on note une forte préférence des femmes pour le style de gestion de conflit du «compromis» (1^{er} rang et 2^e rang) et des résultats diffus et non prédominants pour la compétition. En ce qui concerne les hommes, il semble qu'ils aient une forte tendance à opter pour le compromis et la collaboration (1^{er} et 2^e rang) pour gérer leurs conflits et que leur intérêt pour la compétition soit diffus. En réponse à la deuxième question de recherche, la tendance majoritaire des avocats semble porter vers le style de gestion de conflit du «compromis» (1^{er} et 2^e rang). Les non avocats quant à eux démontrent une tendance à opter pour le compromis et la collaboration (1^{er} et 2^e rang) pour gérer leurs conflits. En ce qui a trait à la troisième question de recherche, les résultats laissent présager une association négative entre le style de gestion de conflit de «compétition» et deux rôles cognitifs soit le rôle cognitif de «catalyser» et le rôle cognitif de «gérer la procédure». Selon les résultats obtenus à la quatrième question de recherche, il s'avère que deux rôles cognitifs sont corrélés significativement avec le passage du temps en médiation et ce sont le rôle cognitif «définir» et le rôle cognitif «analyser».

L'analyse de ces résultats démontre certaines préférences chez les participants à la médiation quant aux styles de gestion de conflit privilégiés selon leur genre et leur profession. Une certaine évolution des caractéristiques communicationnelles du processus de médiation a également été démontrée en fonction du temps écoulé lors de la séance de médiation. Il convient cependant de se rappeler que ces conclusions ont été obtenues dans un contexte de recherche exploratoire sur le terrain dont la caractéristique principale est le manque de contrôle. Une certaine prudence est donc nécessaire lors de leur interprétation et particulièrement lors de la généralisation des résultats.

Remerciements

La concrétisation de ce merveilleux projet n'aurait pas été possible sans la contribution de personnes exceptionnelles qui ont fait preuve d'une ouverture digne des esprits innovateurs et ont été chacune à leur manière des sources d'inspiration qui ont illuminé mon cheminement personnel au cours des dernières années.

À cet égard, je tiens à remercier chaleureusement monsieur Michel Sabourin pour sa patience, sa disponibilité sans faille, son sens des responsabilités développé ainsi que pour sa perspective toujours juste et lucide. Il m'a généreusement offert tout le support nécessaire au moment demandé. Je tiens également à remercier respectueusement monsieur André Savoie, madame Louise Lalonde et monsieur Georges Legault pour m'avoir permis d'élargir mes perspectives et énergiquement supporté dans le développement de ma passion pour le règlement des différends.

La réalisation de ce projet aurait été tout simplement impossible si ce n'était de personnes ayant à cœur le développement de la médiation au Québec et dont l'expérience pratique est respectée et méritoire. Je tiens ainsi à remercier monsieur André Ladouceur, médiateur, et madame Nathalie Cordeau, médiatrice, qui m'ont gentiment offert d'assister aux médiations et de partager ainsi leur savoir faire. Un remerciement tout particulier à André Ladouceur, pionnier et passionné de la médiation, dont l'ouverture à la jeunesse et à la recherche ainsi que la lucidité et le sens du partage m'ont permis de découvrir l'univers fascinant de la médiation. Merci également à tous les participants qui ont généreusement accepté de contribuer à l'avancement des connaissances dans un domaine en pleine effervescence.

Un remerciement tout spécial aux proches qui m'entourent chaleureusement. Je vous dois énormément car vous m'apportez la stabilité émotionnelle dont je ne saurais me passer. La sérénité avec laquelle tout ce travail a été accompli vous revient.

À tous, sincèrement merci pour les opportunités d'apprentissage que vous m'avez permis de réaliser et les perspectives que vous m'avez fait découvrir.

Table des matières

Sommaire	i
Liste des tableaux	3
Liste des figures	4
1. La médiation et l'analyse du conflit interpersonnel	8
1.1 La médiation	9
1.1.1 Définitions	9
1.1.2 La médiation de résolution de problèmes	11
1.2 Le modèle des épisodes de conflit	13
1.2.1 La frustration	17
1.2.2 Les pensées et les émotions	17
1.2.3 Les intentions	20
1.2.4 Les comportements	24
1.2.5 L'interaction	25
1.2.6 Le résultat	25
1.3 Le conflit interpersonnel et la communication	26
1.4 Les styles de gestion de conflit	29
1.5 Les rôles cognitifs	33
1.6 Questions de recherche	36
2. Méthode	38
2.1 Contexte et déroulement d'une médiation	39
2.2 Participants	40
2.3 Matériel	41
2.4 Instruments de mesure	41
2.5 Déroulement de la recherche	43
3. Résultats	51
3.1 Considérations particulières en ce qui concerne les styles de gestion de conflit	52
3.2 La répartition des styles de gestion de conflit selon le genre	53
3.3 La répartition des styles de gestion de conflit selon la profession	55
3.4 Association entre les styles de gestion de conflit et les rôles cognitifs	57
3.5 Association entre le temps et les rôles cognitifs	58
4. Discussion	60
4.1 La répartition des styles de gestion de conflit selon le genre	61

4.2 La répartition des styles de gestion de conflit selon la profession	64
4.3 Association entre les styles de gestion de conflit et les rôles cognitifs	68
4.4 Association entre le temps et les rôles cognitifs	71
<i>Conclusion</i>	74
<i>Références</i>	78
<i>Appendices</i>	90
Appendice 1	91
Le modèle des résultats potentiels	91
Appendice 2	93
Le modèle des intentions stratégiques	93
Appendice 3	95
Analyse dynamique du conflit	95
Appendice 4	97
«Thomas-Killman Conflict Mode Instrument»	97
Appendice 5	101
«The Mediation Inventory for Cognitive Roles Assessment» (MICRA)	101
Appendice 6	104
Rôles cognitifs: But, Définition et Indicateurs	104
Appendice 7	107
Grille d'observation des rôles cognitifs en situation de médiation	107
(GORCM-2000)	107
Appendice 8	110
Disposition physique des lieux de médiation	110
Appendice 9	112
Lettre de présentation de la recherche	112
Appendice 10	114
Formulaire de consentement	114
Appendice 11	116
Formulaire de renseignements généraux	116

Liste des tableaux

<i>Tableau 1.</i> Répartition des participants en fonction du sexe et de la profession _____	41
<i>Tableau 2.</i> Exemple de la notation des quatre rôles cognitifs «définir», «analyser», «gérer l'émotion» et «gérer la procédure» assumés par la partie A sans l'interruption d'une autre partie _____	45
<i>Tableau 3.</i> Exemple de la notation du rôle cognitif «définir» assumé par la partie A sans l'interruption d'une autre partie _____	46
<i>Tableau 4.</i> Exemple de la notation du rôle cognitif «définir» assumé à deux reprises par la partie A et du rôle cognitif «analyser» assumé par la partie B _____	48
<i>Tableau 5.</i> Distribution des styles de gestion de conflit selon le rang chez les femmes ___	54
<i>Tableau 6.</i> Distribution des styles de gestion de conflit selon le rang chez les hommes ___	55
<i>Tableau 7.</i> Distribution des styles de gestion de conflit selon le rang chez les avocat(e)s_	56
<i>Tableau 8.</i> Distribution des styles de gestion de conflit selon le rang chez les non avocat(e)s _____	56
<i>Tableau 9.</i> Corrélations significatives entre les styles de gestion de conflit et les rôles cognitifs _____	58
<i>Tableau 10.</i> Corrélations significatives entre le temps et les rôles cognitifs et présentation du coefficient de détermination _____	59

Liste des figures

<i>Figure 1.</i> Le modèle des épisodes de conflit _____	15
<i>Figure 2.</i> L'interaction entre les acteurs au conflit _____	17
<i>Figure 3.</i> Les axes distributifs et intégratifs et les résultats potentiels _____	19
<i>Figure 4.</i> Les axes distributifs et intégratifs et les intentions tactiques _____	22
<i>Figure 5.</i> Le rôle des intentions tactiques sur un axe distributif _____	23
<i>Figure 6.</i> Le rôle des intentions tactiques sur un axe intégratif _____	24
<i>Figure 7.</i> Modèle d'escalade et de désescalade du conflit _____	28

Introduction

En Amérique du Nord, les connaissances à propos du phénomène de la médiation tirent leur origine principalement de trois sources soit : d'extrapolation sur les théories du conflit (Deutsch, 1973; Fischer, Ury & Patton, 1991; Scimecca, 1994), des recherches empiriques (Kressel & Pruitt, 1989), et d'une pratique réflexive basée sur des études de cas (Schön, 1983; Kolb, 1994; Moore, 1996) (Kressel, 2000). Le présent mémoire puisera majoritairement ces références à même les recherches empiriques sur la médiation.

La mesure empirique des phénomènes de la médiation a commencé à intéresser sérieusement les chercheurs depuis le début des années quatre-vingt (Pruitt & Kressel, 1989; Wall & Lynn, 1993). Les recensions sur les recherches entreprises jusqu'à ce jour démontrent que de nombreux paramètres restent encore à explorer (Donohue, 1989a; Pruitt & Kressel, 1989; Côté, 1993; Wall & Lynn, 1993; Currie, 1998). Parmi les sujets de recherche d'intérêt qui ont été peu exploités jusqu'à ce jour figurent les recherches portant sur le processus de médiation comme tel et celles portant sur les caractéristiques propres des parties à la médiation (Pruitt & Kressel, 1989; Wall & Lynn, 1993). La présente recherche entend justement se consacrer à l'étude de ce processus et ce par le biais de ses caractéristiques communicationnelles et des caractéristiques propres aux parties. La mesure de ces caractéristiques porte sur les rôles cognitifs assumés par les parties lors de la médiation et sur leur style de gestion de conflit préféré en situation de médiation. Le concept de la médiation, le conflit interpersonnel, les styles de gestion de conflit de même que les rôles cognitifs et leurs implications sur le processus de médiation seront tour à tour analysés dans le cadre du contexte théorique.

Compte tenu de la rareté de la littérature scientifique ayant abordé le processus de médiation sous cet angle (Donohue, 1989a,b), et puisque l'expérimentation sera faite dans un contexte de médiation en relations de travail, le présent projet de recherche s'est principalement inspiré de la littérature sur la négociation et la gestion de conflit en milieu organisationnel pour mieux saisir les phénomènes d'interaction qui se produisent lors d'un processus de médiation.

Par ailleurs, la littérature sur l'analyse du conflit en milieu organisationnel est vaste et complexe. On reconnaît généralement deux grands types de modèle pour décrire le phénomène

de conflit en milieu organisationnel (Thomas, 1988; Rondeau,1990). Le premier modèle est dit «structurel» et s'intéresse aux conditions (contextuelles et personnelles) qui causent le conflit et aux facteurs qui influencent le comportement des parties (Thomas, 1988; Rondeau,1990). Le deuxième modèle est dit «processuel» et tente de décrire la dynamique d'une situation de conflit. Il s'intéresse à la relation subjective entre les parties et à leur influence réciproque ainsi qu'aux conséquences de ces relations sur le déroulement du conflit (Thomas, 1988; Rondeau,1990).

Le présent projet de recherche s'inspire du modèle «processuel» puisqu'il mesure les rôles cognitifs assumés par les parties lors du processus et s'intéresse ainsi à la dynamique de la médiation. Selon plusieurs auteurs, l'analyse dynamique du conflit tel que le conçoit ce deuxième modèle a d'ailleurs été à la source d'une littérature relativement abondante sur le phénomène de la médiation orientée sur les moyens que le médiateur emploie pour maintenir une interaction positive entre les parties et pour les amener à un terrain d'entente (Pruitt & Kressel, 1989; Rondeau, 1990; Wall & Lynn, 1993). L'intérêt et l'originalité du présent mémoire consiste à aborder le phénomène de la médiation de la perspective des parties plutôt que de celle du médiateur. Il constitue donc une exploration des comportements des parties lors du processus de conflit dans un contexte de médiation en relations de travail.

Le cadre théorique de ce mémoire abordera tour à tour le concept de la médiation, le conflit interpersonnel, les styles de gestion de conflit de même que les rôles cognitifs et leurs implications sur le processus de médiation. Suivra une section sur la méthode utilisée lors de la réalisation de la présente recherche et les résultats qu'elle a générée. Ces résultats seront ensuite discutés et des pistes de recherche futures seront proposées.

1. La médiation et l'analyse du conflit interpersonnel

1.1 La médiation

1.1.1 Définitions

La médiation est un mode de résolution des conflits pratiqué dans plusieurs cultures et ce depuis fort longtemps (Auerbach, 1983; Bonafé-Schmitt, 1992; Wall & Lynn, 1993; Goss, 1995; Palmer & Roberts, 1998; Thibault, 2000). Dans la littérature scientifique et populaire occidentale, la médiation apparaît comme un terme générique en pleine phase de développement (Boulle & Kelly, 1998; Currie, 1998; Brown & Marriott, 1999). Aucune définition ne fait actuellement consensus chez les praticiens et les théoriciens. La littérature laisse même entrevoir une certaine confusion dans les paramètres de la définition de la médiation (MacFarlane, 1997a; Waldman, 1997; Currie, 1998). Par conséquent, l'auteur du présent mémoire propose une démarche d'analyse en trois phases pour distinguer les paramètres des différentes conceptions de la définition de la médiation.

La première phase consiste en l'extraction des éléments significatifs de la définition de la médiation. À cet égard, la majorité des auteurs définissent la médiation comme étant un processus (Bush & Folger, 1994; Moore, 1996; Noone, 1996; MacFarlane, 1997a,b; Waldman, 1998; Boulle & Kelly, 1998; Palmer & Roberts, 1998; Brown & Marriott, 1999; Goldberg, Sander & Rogers, 1999; Yarn, 1999; Pirie, 2000; Winslade & Monk, 2000) et certains d'entre eux identifient les attitudes, les croyances et les valeurs comme étant partie intégrante de ce processus (Morris, 1997; Boulle & Kelly, 1998; Yarn, 1999).

La deuxième phase consiste en la qualification de ces éléments significatifs. Nous retenons que le traitement de ces éléments peut se faire selon deux approches : l'approche conceptuelle et l'approche descriptive (Boulle & Kelly, 1998). L'approche conceptuelle s'intéresse à l'idéal normatif de la médiation en soi, d'un point de vue idéologique. Par exemple, la médiation est un processus neutre et impartial. Cet idéal constituera un ensemble de prémisses et principes fondamentaux (la neutralité, l'impartialité, etc.) à la médiation. L'approche conceptuelle qualifie ensuite les éléments significatifs (attitudes, croyances, valeurs) à partir de cet idéal normatif et déduit les interventions propres à la médiation qui devraient en résulter. En ce sens, c'est selon ce

concept de médiation «normé» que doivent être formés les intervenants en médiation. De son côté, l'approche descriptive s'intéresse à la médiation telle qu'elle est pratiquée par les intervenants, d'un point de vue empirique. Par exemple, la médiation est un art qui possède autant de facettes qu'il y a d'intervenants. De la pratique de la médiation jaillira un ensemble de cas particuliers desquels seront induits des propositions générales qui qualifieront les éléments significatifs (attitudes, croyances, valeurs) de la définition de la médiation. Ainsi, ce sont les intervenants qui forment le concept de la médiation par un raisonnement inductif sur leurs expériences.

La troisième phase de la définition de la médiation est en relation avec l'utilisation des objets d'intervention. Ces objets de l'intervention en médiation peuvent être classifiés en trois catégories : les intérêts, les normes et les valeurs (Legault, 2000). Dans la littérature, ils sont parfois employés pour décrire la nature du conflit (par exemple : conflit de valeurs) (Moore, 1996; Boulle & Kelly, 1998). L'action posée sur les objets d'intervention poursuit une finalité et est instrumentalisée par des intentions stratégiques (Legault, 2000). Cette finalité et ces intentions stratégiques seront différentes selon qu'elles sont conçues à partir de l'une ou l'autre des approches de la phase deux. Cette variété dans l'action des intervenants en fonction de la définition conceptuelle ou descriptive de la médiation et des divers objets d'intervention a donné lieu à plusieurs modèles et styles de médiation.

On retrouve plusieurs appellations différentes pour ces modèles et styles de médiation (Kolb, 1994; Menkel-Meadow, 1995; Yarn, 1999). Parmi ceux s'intéressant aux intérêts, notons la médiation évaluative et facilitative («evaluative», «facilitative») (Antaki, 1998; Boulle & Kelly, 1998, Currie, 1998; Brown & Marriott, 1999; Mackie, Mills, Marsch & Allen, 2000; Pirie, 2000), la médiation de compromis («compromise») (Noone, 1996), la médiation de règlement («settlement») (Boulle & Kelly, 1998, Brown & Marriott, 1999) et la médiation de résolution de problèmes («problem-solving») (Menkel-Meadow, 1984; Moore, 1996; MacFarlane, 1997a,b; Boulle & Kelly, 1998), etc.. En ce qui concerne ceux qui s'attardent aux valeurs, on retrouve la médiation thérapeutique («therapeutic») (Noone, 1996; Brown & Marriott, 1999), la médiation transformatrice («transformative») (Bush & Folger, 1994; Folger & Bush, 1996; Morris, 1997; Boulle & Kelly, 1998; Pirie, 2000) et la médiation narrative (Winslade, Monk & Cotter, 1998;

Winslade & Monk, 2000) etc.. Et finalement, à propos des normes, mentionnons la médiation réparatrice («restorative») (Llewellyn & Howse, 1997; Commission du droit du Canada 1999), la médiation régulatrice (Bonafé-Schmitt, 1992), la médiation générant des normes («norm-generating»), la médiation éduquant sur les normes («norm-educating») et la médiation promulguant des normes («norm-advocating») (Waldman, 1997),etc..

Compte tenu de l'orientation exploratoire et empirique de ce mémoire et de la littérature correspondante, la définition de la médiation utilisée s'inspire des attitudes, croyances et valeurs qualifiées selon l'approche descriptive et portant principalement sur les intérêts comme objet d'intervention. La conception de la médiation privilégiée par ce mémoire correspond plus précisément au modèle de la médiation de résolution de problème. Dans l'optique de situer le cadre conceptuel de ce mémoire, le modèle de la médiation de résolution de problèmes sera sommairement mis en perspective.

1.1.2 La médiation de résolution de problèmes

En Amérique du Nord, la littérature sur la médiation s'intéresse majoritairement au modèle de la médiation de résolution de problèmes (Winslade & Monk, 2000). Elle s'y intéresse pour vanter ses mérites, pour le développer (Menkel-Meadow, 1984; Moore, 1996; MacFarlane, 1997a,b; Boulle & Kelly, 1998) ou pour démontrer ses limites (Bush & Folger, 1994; Folger & Bush, 1994; Putnam, 1994; Winslade & Monk, 2000). Le concept clé du modèle de la médiation de résolution de problèmes réside dans la notion du besoin individuel (Winslade & Monk, 2000). Ce modèle s'inspire principalement de la théorie de la résolution de conflit basée sur les besoins humains («Human Needs Conflict Resolution Theory») qui constitue un des courants importants parmi les théories contemporaines sur la résolution de conflit (Maslow, 1956; Lederer, 1980; Burton & Sandole, 1986; Burton & Sandole, 1987; Burton, 1990; Scimecca, 1994). La place prédominante que la médiation de résolution de problèmes accorde à la notion du besoin individuel implique une conception particulière de la notion de conflit, de l'interaction entre les acteurs au conflit et de l'intervention en médiation. Ces conceptions particulières seront maintenant abordées dans l'ordre.

Dans le modèle de la résolution de problèmes, le conflit naît de l'insatisfaction d'un besoin individuel (Menkel-Meadow, 1984; Silbey & Sarat, 1989; Winslade & Monk, 2000). Pour expliquer l'émergence et la transformation des conflits interpersonnels, Felstiner, Abel et Sarat (1980-81) proposent un processus en trois étapes centré sur l'individu. À la source de ce processus, il y a un besoin individuel non respecté. La première étape de l'émergence et de la transformation du conflit est celle du «naming» (Felstiner et al. 1980-81). Ici, une personne prend conscience de son besoin non respecté et «nomme» ainsi ce besoin. Elle prend donc conscience qu'elle vit une expérience frustrante. La deuxième étape est celle du «blaming» (Felstiner et al. 1980-81). Ici, la personne attribue le non respect de son besoin à l'action d'une autre personne ou à une situation. Elle envisage aussi une action envers cette personne ou cette situation pour faire cesser l'expérience frustrante qu'elle ressent. La troisième étape est celle du «claiming» (Felstiner et al. 1980-81). La personne revendique maintenant par une action concrète envers une personne ou une situation que l'expérience frustrante cesse et que son besoin individuel soit respecté. Ce processus peut être mis en parallèle avec le concept de justice (Peachey, 1989; Commission du droit du Canada, 1999; Deutsch, 2000a). Dans cette optique, satisfaire un de ses besoins personnels correspond à s'assurer une certaine justice personnelle, une justice «privée». On peut alors parler d'un sentiment de justice. En corollaire, voir un de ses besoins non respecté correspond bien souvent à subir une injustice personnelle.

L'interaction entre les parties au conflit est motivée par la recherche de la satisfaction des besoins individuels (Winslade & Monk, 2000). Winslade et Monk (2000) évoquent une métaphore biologique pour expliquer le déséquilibre chez une partie provoqué par le non respect d'un de ses besoins. Ainsi, une personne qui n'est pas en situation de conflit devrait être dans un état d'homéostasie qui constitue un état d'équilibre parfait. Le non respect d'un besoin devrait provoquer chez cette personne un état de déséquilibre et par conséquent la motiver à rétablir son niveau d'équilibre homéostatique. L'interaction entre la partie en situation de déséquilibre et l'entourage envers qui elle attribue le non respect correspond à un conflit. La finalité de l'interaction entre les parties est donc la satisfaction des besoins individuels.

Il a été discuté auparavant que le non respect d'un besoin individuel est à la source du conflit et que ce non respect est perçu comme étant une injustice. La médiation peut ainsi être considérée

comme un mode de résolution de conflit et d'actualisation de la justice (Commission du droit du Canada, 1999). Par conséquent, dans la médiation de résolution de problèmes, l'intervention du médiateur doit résoudre un conflit et assurer un sentiment de justice aux parties en conflit. Pour ce faire, l'intervention du médiateur est centrée sur les individus au conflit et poursuit comme finalité la satisfaction de leurs besoins individuels. Selon le cadre conceptuel du modèle de la médiation de résolution de problèmes, les besoins individuels des parties au conflit se manifestent concrètement sous la forme d'intérêts propres aux parties (Menkel-Meadow, 1984; Silbey & Sarat, 1989; Winslade & Monk, 2000). Les intérêts des parties sont donc considérés comme le reflet apparent des besoins individuels. Conséquemment, l'intervention concrète du médiateur consiste à favoriser la recherche de solutions intégratives qui concilient les intérêts de chacune des parties (Menkel-Meadow, 1984; Silbey & Sarat, 1989; Winslade & Monk, 2000). Une solution intégrative devrait normalement mettre fin au conflit et assurer un sentiment de justice puisqu'elle permettrait de satisfaire les besoins de chacune des parties.

Dans une perspective de cohérence, tant la conception du conflit que le modèle processuel exposés au point 1.2 sont compatibles avec le modèle de la médiation de résolution de problèmes. Ils partagent d'ailleurs plusieurs prémisses communes.

1.2 Le modèle des épisodes de conflit

Entre la fin de la deuxième guerre mondiale et le milieu des années 70, les chercheurs ont longtemps orienté leur étude des comportements humains en situation de conflit sur la base d'une approche unidimensionnelle (Putnam, 1988; Van de Vliert & Prein, 1989). Les comportements étaient ainsi classifiés selon un continuum dont les deux pôles sont la compétition et la coopération (Deutsch, 1949; Putnam, 1988; Johnson & Johnson, 1989, Deutsch, 2000b). Blake et Mouton (1964) ont été parmi les premiers à proposer un modèle bidimensionnel (préoccupation pour la production de résultats et préoccupation pour les personnes) pour expliquer les comportements individuels en situation de conflit. Les recherches se sont par la suite progressivement orientées sur des variantes du modèle bidimensionnel de Blake et Mouton (Thomas, 1976, Thomas, 1988; Rahim, 1983; Sandy, Boardman & Deutsch, 2000). Aujourd'hui, la majorité de la recherche endosse la conception que les individus en situation de conflit

agissent, entre autres, selon deux dimensions et qu'ils orientent leurs comportements selon cinq choix (Thomas, 1988; Van de Vliert & Prein, 1989; De Dreu, Harinck & Van Vanien 1999; Sandy et al. 2000). Ces deux dimensions et ces cinq choix portent des appellations différentes selon les auteurs (Van de Vliert & Prein, 1989; Thomas, 1992). Les deux dimensions portent parfois le nom d'affirmation et coopération (Thomas, 1976) ou préoccupation pour soi et préoccupation pour les autres (Rahim, 1983) etc.. Les cinq choix de comportements qui résultent de ces deux dimensions sont généralement appelés approches (Blake et Mouton, 1964) ou styles (Thomas, 1976; Rahim, 1983). Ces cinq choix constituent les styles de gestion de conflit abordés dans ce mémoire.

Dans ce mémoire, le conflit est défini comme étant un processus qui débute lorsqu'une partie (ex : partie A) perçoit que l'autre partie (partie B) affecte négativement ou s'apprête à affecter négativement quelque chose auquel elle (partie A) tient vraiment (Thomas, 1992). Cette conception correspond à un conflit dyadique, soit entre deux personnes. Cette définition a l'avantage de considérer l'interdépendance et l'interaction entre les parties et leurs préoccupations incompatibles de diverses natures. L'auteur de ce mémoire envisage ainsi la négociation comme étant issue d'un conflit entre deux personnes. La médiation est quant à elle définie ici en tant qu'une négociation assistée par un tiers, le médiateur, pouvant porter sur une variété d'objets (intérêts, valeurs, normes). L'auteur considère le médiateur comme un intervenant et non comme une partie au conflit. Ses fonctions l'obligent à demeurer neutre et impartial face au conflit et il ne devrait ainsi pas, en principe, devenir partie au conflit.

Dans une revue de la littérature sur le conflit dans les groupes et les organisations, De Dreu et al. (1999) remarquent que le modèle des cinq styles de gestion de conflit de Thomas (1976) fait figure de référence lors de l'étude des comportements individuels en situation de conflit. Puisque les styles de gestion de conflit (Thomas, 1976) constituent une composante du modèle des épisodes de conflit de Thomas (1992), l'auteur entend se référer à ce modèle à titre de cadre conceptuel pour expliquer la dynamique de la négociation en situation de médiation.

Le modèle de Thomas (1992) comporte un avantage sur plusieurs autres modèles que l'on retrouve dans la littérature américaine sur la négociation et la gestion de conflit. En effet, certains

auteurs notent l'hégémonie des postulats économiques dans la conception des modèles explicatifs des comportements des parties au conflit (Psenicka & Rahim, 1989; Thomas, 1989). Thomas (1989) reconnaît que ces postulats ont mené à un impressionnant développement des connaissances mais il croit que l'avenir de la recherche qui s'attarde à la compréhension des comportements devrait passer par l'inclusion de postulats sur les normes sociales. L'identification à des normes sociales et leur endossement par les parties ne peuvent être négligées dans l'explication de leurs comportements. Agir autrement serait considérer les individus comme des «sociopathes» qui ne répondent pas des normes sociales (Thomas, 1989). Thomas (1992) propose donc un modèle inspiré de Fishbein et Ajzen (1967, 1975, 1980) qui permet de considérer la dynamique normative qui peut influencer les comportements des parties au conflit.

Conséquemment, selon Thomas (1992), le conflit dyadique constitue un processus composé de six étapes distinctes quoique inter reliées (voir figure 1). L'ensemble de ces six étapes constitue un épisode de conflit. Ces étapes sont : la frustration, les pensées et les émotions, les intentions, les comportements, l'interaction, le résultat. Une description générale de ces étapes sera d'abord dressée puis sera suivie d'une analyse plus détaillée.

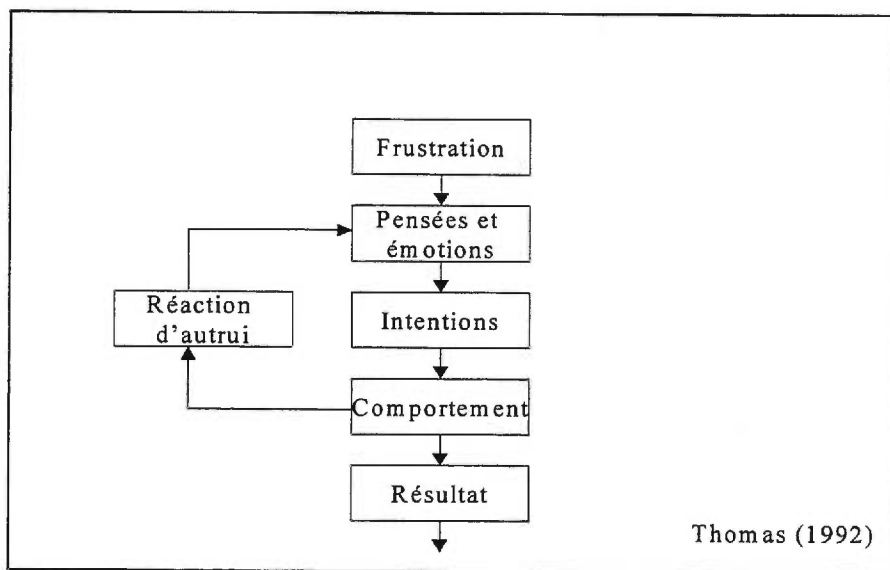


Figure 1. Le modèle des épisodes de conflit

Suivant une description générale du modèle des épisodes de conflit de Thomas (1992), un *conflit* débute toujours par une *frustration* perçue par une partie (ex. partie A). Cette frustration impliquera une analyse de la situation frustrante à partir des *pensées et des émotions* de la partie qui se sent menacée. Suivra la formation d'une *intention* d'agir qui constitue une réaction face à la situation frustrante. Un *comportement* sera ensuite posé et constituera une action concrète perceptible pour l'autre partie (ex. partie B). Ce comportement perçu pourra créer une *frustration* pour l'autre partie (partie B) qui à son tour analysera la situation frustrante à l'aide de ses *pensées et de ses émotions* puis se forgera une *intention* d'agir qui résultera en un *comportement* posé. Ce comportement rétroagira lui aussi sur les *pensées et les émotions* de son homologue (partie A) et ainsi de suite jusqu'à l'avènement d'un *résultat* concret menant à la conclusion de l'épisode de conflit.

Ce modèle des épisodes de conflit de Thomas (1992) peut constituer une représentation de la dynamique d'une négociation entre deux parties expliquée à partir de variables provenant d'un cadre conceptuel psychologique. La médiation, abordée de la perspective des parties, peut se conceptualiser selon ce modèle puisqu'elle est définie en tant qu'une négociation assistée par un tiers. Tel que précédemment mentionné, le médiateur n'est pas considéré comme une des parties au conflit mais son intervention les influence lors de leur négociation. Conséquemment, le médiateur n'est donc pas partie au modèle des épisodes de conflit de Thomas (1992) mais son intervention se retrouve dans la section «interaction» de ce modèle (voir figure 2).

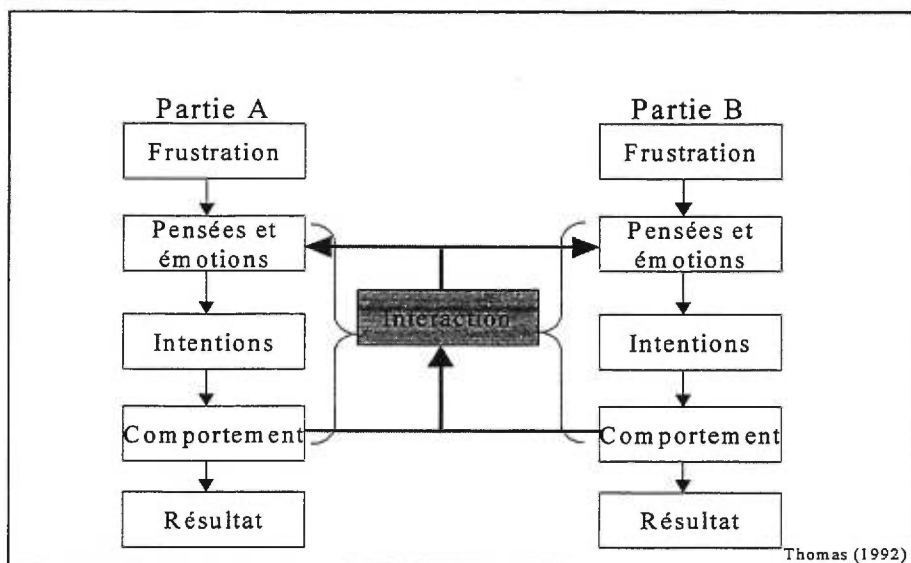


Figure 2. L'interaction entre les acteurs au conflit

1.2.1 La frustration

De façon spécifique, le modèle des épisodes de conflit débute toujours par une frustration ressentie par l'une des parties. La source de la frustration peut être très diverse. Conséquemment à la définition du conflit endossée par ce mémoire (Thomas, 1992), la source de la frustration peut être quoi que ce soit (un objet, une attente, un engagement, une norme, etc.) auquel la personne (ex. partie A) tient vraiment et qu'elle perçoit être affecté négativement par une autre personne (ex. partie B). La frustration peut provenir d'une perception anticipée ou réelle. Cette perception doit entraîner un sentiment de frustration pour que le conflit naisse. «Le sentiment de frustration est le concept clé pour comprendre l'apparition du conflit» (Savoie & Forget, 1983). Par l'effet de l'interaction interpersonnelle, le sentiment de frustration sera éventuellement partagé par les deux parties (partie A et B) et on pourra alors parler de conflit interpersonnel dyadique. Les parties analyseront alors la situation conflictuelle à partir de leurs pensées et de leurs émotions.

1.2.2 Les pensées et les émotions

C'est lors de la phase des pensées et des émotions («thoughts and emotions») que les parties commencent à former leur style de gestion de conflit. En effet, selon Thomas (1988, 1992), les

pensées et les émotions définissent pour les parties l'interprétation subjective de la réalité et sont considérées comme les déterminants immédiats des intentions. Or, un style de gestion de conflit se définit comme l'attribution à une partie d'une intention de se comporter selon un style particulier face à l'autre partie lors de la médiation. Ainsi, la phase de pensées et des émotions peut influencer les intentions, et par le fait même les styles de gestion de conflit, et ce de deux façons. La première source d'influence provient de l'enjeu du conflit et de la représentation des résultats potentiels tels que conçus par les parties. La deuxième source provient de l'influence des émotions sur la modification des pensées et la désirabilité du résultat recherché.

L'enjeu du conflit consiste en la combinaison des aspirations de tous ordres (monétaires, orgueil, prestige, sentiment de justice, respect, etc.) des parties (ex. parties A et B). L'enjeu du conflit peut être différent pour chacune des parties. Cet enjeu est donc déterminé par les aspirations propres d'une partie (partie A) et les aspirations propres de l'autre partie (partie B). Les résultats recherchés peuvent être reproduits dans le modèle bidimensionnel composé de deux axes (Thomas, 1992) reproduit à l'appendice 1. Selon ce modèle, il y a cinq résultats potentiels soit les résultats gagnant-perdant, gagnant-gagnant, de compromis, perdant-perdant et perdant-gagnant. Ces cinq résultats potentiels sont recherchés selon un premier axe soit le degré auquel une partie (partie A) entend satisfaire ses propres aspirations et selon un deuxième axe soit le degré auquel une partie (partie A) entend satisfaire les aspirations de l'autre partie (partie B). Par exemple, une partie envisagera un résultat gagnant-perdant si elle entend faire respecter ses aspirations au maximum tout en ne prévoyant pas satisfaire les aspirations de son vis-à-vis. L'évaluation des résultats potentiels se fait séparément pour chacune des parties (A et B) lors de la phase des pensées et des émotions.

Les résultats potentiels recherchés orientent la négociation des parties sur deux axes : l'axe distributif et l'axe intégratif (voir figure 3). Par rapport aux résultats potentiels, l'axe distributif rejoint les résultats gagnant-perdant, de compromis et perdant-gagnant. L'axe intégratif quant à lui rejoint les résultats gagnant-gagnant, de compromis et perdant-gagnant. Chacun des axes possède sa logique particulière. Ainsi, l'axe distributif implique la conception que les éléments de négociation et les solutions possibles ont la caractéristique d'être fixes (Walton & Mc Kersie, 1965). De cette façon, les gains recherchés par une partie en négociation sont forcément faits aux

frais de l'autre partie. Cette vision correspond à la majorité de la négociation dite traditionnelle et qui se base sur les positions des parties (Fisher & Ury, 1981). L'axe intégratif quant à lui possède une logique à l'opposé de l'axe distributif. Ainsi, l'axe intégratif implique la conception que les éléments de négociation et les solutions possibles ont la caractéristique d'être non-fixes (Walton & Mc Kersie, 1965). Cette vision correspond, entre autres, à la négociation dite raisonnée qui se base sur les intérêts sous-jacents aux positions des parties (Fisher & Ury, 1981). Seule une négociation menée sur l'axe intégratif permet d'obtenir un résultat de type gagnant-gagnant (souvent recherché en médiation) car il intègre les aspirations des deux parties dans la solution négociée. Lors d'une négociation, les pensées des parties seront orientées sur l'un et/ou l'autre de ces axes.

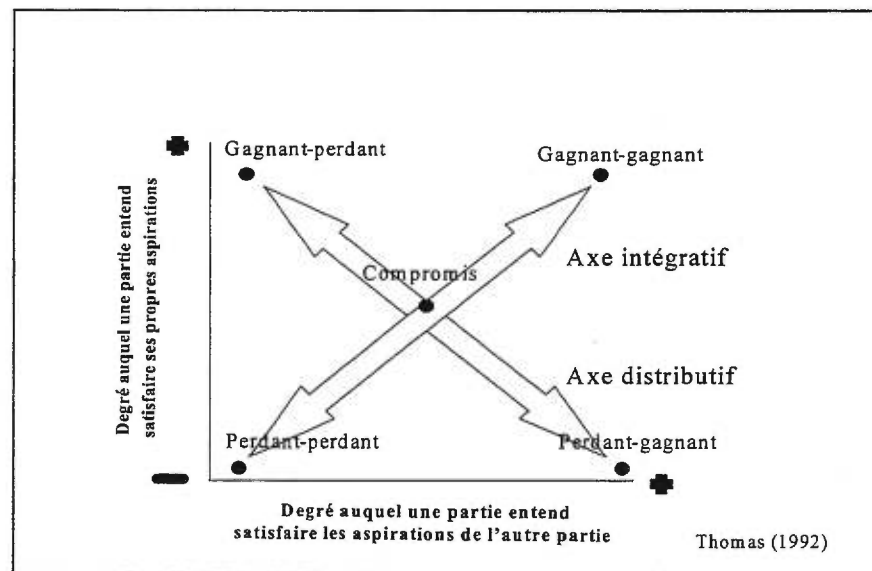


Figure 3. Les axes distributifs et intégratifs et les résultats potentiels

Il y a deux facteurs qui déterminent si le résultat potentiel recherché se situe sur un axe distributif ou intégratif (Thomas, 1992). Le premier facteur est celui de l'égoïsme dans la définition des enjeux du conflit (Thomas, 1976). L'égoïsme consiste en la définition des enjeux du conflit uniquement en fonction de ses propres aspirations ou bien en considérant également celles de l'autre partie. Le second facteur est celui de la préoccupation des intérêts sous-jacents de chacune des parties lors de la définition des enjeux du conflit (Thomas, 1976, Fisher & Ury, 1981; Lax & Sebenius, 1986; Pruitt & Rubin, 1986). Il s'agit de déterminer si les enjeux du conflit ont été définis en fonction des positions des parties ou des intérêts et besoins qui

motivent les positions des parties. En résumé, le résultat potentiel se situe sur un axe distributif ou intégratif selon qu'une partie pose un regard sur elle-même ou sur l'autre et selon qu'elle se préoccupe des intérêts ou des positions.

En ce qui concerne les émotions, Kumar (1989) considère qu'elles ont une double influence sur les parties en situation de conflit (Thomas, 1992). De plus, l'influence est différente selon que les émotions ressenties sont négatives ou positives. La première influence des émotions ressenties consiste en la modification des cognitions des parties (Kumar, 1989, Thomas, 1992). Ainsi les émotions négatives ressenties ont pour effet de produire des simplifications cognitives (Pruitt & Rubin, 1986), une baisse de confiance (Kumar, 1989) et des attributions d'intention (Kumar, 1989), ce qui aurait pour conséquence de réduire la capacité des parties de réfléchir à une entente intégrative (Pruitt & Rubin, 1986). Alors que les émotions positives ressenties auraient plutôt la particularité de favoriser une augmentation de la vision d'ensemble de la situation conflictuelle par la reconnaissance des enjeux selon la perspective des deux parties et par la reconnaissance des intérêts sous-jacents aux positions (Carnevale & Isen, 1986). De plus, les émotions positives ressenties mèneraient à une augmentation de la volonté de développer des ententes intégratives, c'est-à-dire respectant les aspirations des deux parties (Carnevale & Isen, 1986).

La deuxième influence des émotions ressenties est perçue comme une motivation sur la désirabilité des résultats recherchés par les parties (Kumar, 1989; Thomas, 1992). Ainsi, la colère et l'hostilité prédisposent la partie au conflit à agir de façon agressive et à rechercher un résultat gagnant-perdant (Baron, 1977; Pruitt & Rubin, 1986; Kumar, 1989). L'anxiété et la crainte, quant à elles, prédisposent la partie à se retirer et à rechercher un résultat perdant-perdant (Kumar, 1989). À l'inverse, les émotions positives, dont la joie, prédisposent la partie à de la générosité et à rechercher un résultat gagnant-gagnant (Carnevale & Isen, 1986). De même, l'humour non-sarcastique prédisposerait la partie à agir de façon moins agressive (Baron, 1984).

1.2.3 Les intentions

La combinaison des pensées et des émotions est considérée comme le déterminant des intentions des parties au conflit (Thomas, 1992). Selon Thomas (1992), il existe deux types

d'intention : les intentions stratégiques et les intentions tactiques. Les intentions stratégiques sont des intentions générales de se comporter (Fishbein & Ajzen, 1975). Il s'agit de la stratégie générale qu'une partie envisage d'employer durant le conflit. Les intentions tactiques sont des intentions précises de se comporter (Fishbein & Ajzen, 1975). Il s'agit de tactiques particulières qui vont influencer directement les comportements. Les styles de gestion de conflit sont des intentions d'agir et par conséquent ils sont issus de la combinaison de ces deux types d'intention (Thomas, 1988, 1992).

Les intentions stratégiques sont déterminées par deux éléments : l'affirmation et la coopération (voir appendice 2) (Blake & Mouton, 1964; Prein, 1976; Ruble & Thomas, 1976; Rahim, 1983; Womack, 1988; Tjosvold, 1989; Van de Vliert & Hordijk, 1989; Thomas, 1992). L'affirmation constitue le degré auquel la partie veut s'affirmer pour satisfaire ses propres aspirations. La coopération constitue le degré auquel la partie veut coopérer pour satisfaire les aspirations de l'autre partie. La combinaison de ces deux axes mène à cinq intentions stratégiques soit : la compétition, la collaboration, le compromis, l'évitement et l'accommodation (voir appendice 2) (Womack, 1988; Thomas, 1988,1992). Par exemple, l'intention de compétition (affirmatif, non-coopératif) consiste à viser de satisfaire ses propres intérêts aux dépens des intérêts de l'autre partie. Les intentions stratégiques ne sont pas statiques et sont sujettes à se modifier au fil de l'interaction entre les parties au conflit (Knapp, Putnam & Davis, 1988; Putnam, 1990; Thomas, 1988,1992). Les intentions stratégiques devraient s'opérationnaliser par le biais des intentions tactiques (Thomas, 1992).

Les intentions tactiques sont des intentions de se comporter selon tel comportement précis et opérationnel face à l'autre partie en conflit (Thomas, 1988, 1992). Ces intentions précises de se comporter peuvent être disposées sur les axes distributifs et intégratifs (Walton & Mc Kersie, 1965; Psenicka & Rahim, 1989) mentionnés précédemment (voir figure 4). Ainsi, l'axe distributif comporterait une variété de tactiques qui visent à diviser les ressources d'une assiette fixe. Sur cet axe, la négociation porte sur les positions des parties. Chaque partie émet donc ses propositions figées en position qui sont discutées et relancées par une contre-proposition fixée en une position. Ce type de négociation est souvent qualifié de traditionnel ou sur position et le conflit est considéré comme à somme nulle («zero-sum») (Fisher & Ury, 1981; Psenicka &

Rahim, 1989; Neale & Bazerman, 1991; Chaiken, Gruenfeld & Judd, 2000). Conséquemment, le but des intentions tactiques distributives consiste à faire bouger la zone d'entente vers la cible d'une partie ou d'une autre (ex. A ou B) et ainsi avantager une partie aux dépens de l'autre (voir figure 5) (Thomas, 1992). Il conduit nécessairement à un résultat où il y aura un gagnant et un perdant puisque les aspirations d'une partie au conflit sont en opposition avec celles de l'autre. Un gain d'une partie est nécessairement fait aux dépens d'une perte de l'autre. Les intentions tactiques distributives visent à modifier le point de résistance de l'autre partie pour faire baisser les aspirations de cette partie (voir figure 5) (Walton & Mc Kersie, 1965). Les intentions tactiques distributives vont tenter de démontrer que les aspirations recherchées ne sont pas raisonnables et/ou qu'elles ne sont pas légitimes (Thomas, 1992). Ces intentions s'opérationnaliseront en comportements concrets (ex. faits par la partie A) et rechercheront, par le biais de l'interaction, à modifier les pensées et les émotions de l'autre partie (ex. partie B) et par conséquent à influencer les aspirations de cette autre partie (partie B) (voir figure 2) (Thomas, 1992). Cette modification des aspirations de l'autre partie (partie B) devrait donc changer les enjeux du conflit et les résultats qu'elle recherche. La contrainte, la menace, et la dérision sont des exemples d'intentions tactiques distributives (Walton & Mc Kersie, 1965; Bacharach & Lawler, 1981; Lewicki & Litterer, 1985; Greenhalgh, 1987).

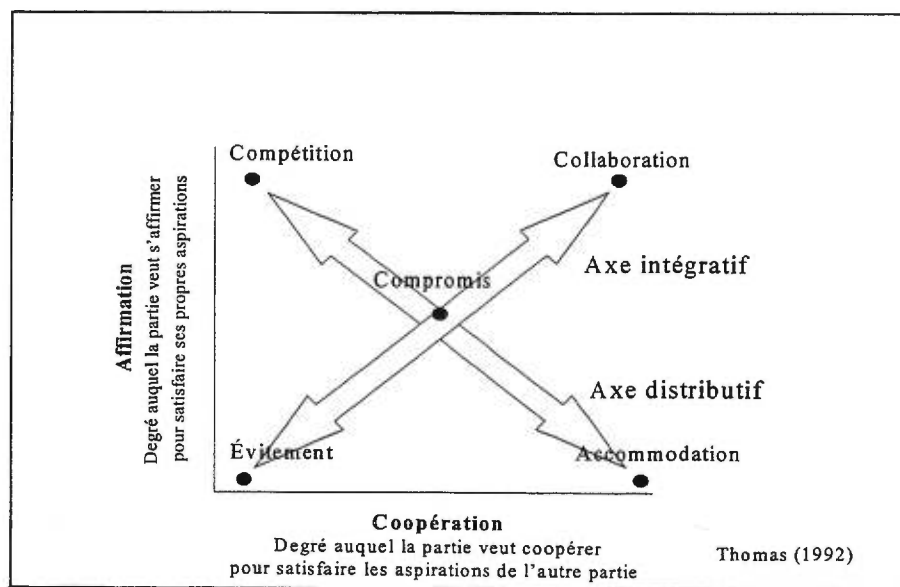


Figure 4. Les axes distributifs et intégratifs et les intentions tactiques

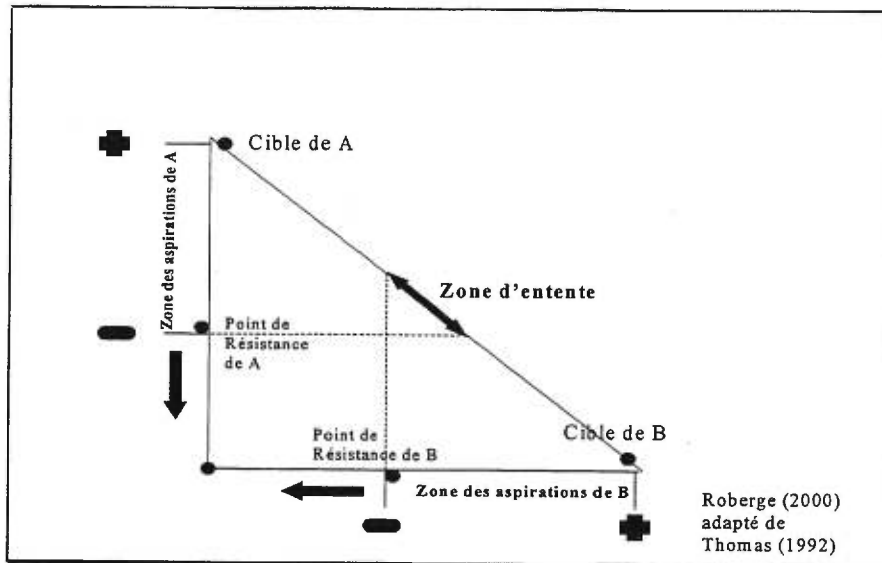


Figure 5. Le rôle des intentions tactiques sur un axe distributif

L'axe intégratif quant à lui comporte une variété de tactiques qui visent plutôt à diviser les ressources d'une assiette non-fixe. Les positions des parties sont mises de côté au profit de leurs intérêts respectifs (Fisher & Ury, 1981; Pruitt & Rubin, 1986). La négociation porte ainsi sur les intérêts qui sous-tendent les positions. Ce type de négociation porte souvent le vocable de raisonnée et le conflit est considéré à somme positive («positive-sum») (Fisher & Ury, 1981; Psenicka & Rahim, 1989). Conséquemment, le but des intentions tactiques intégratives consiste à modifier la cible respective de chacune des parties au conflit (ex. A et B) en une cible commune dans le but d'élargir leur zone d'entente potentielle (voir figure 6) (Thomas, 1992). Cette zone est construite en collaboration à partir de leurs intérêts respectifs. Elle est dite intégrative car elle intègre les aspirations des deux parties. Ce type d'intention permet donc qu'un résultat gagnant-gagnant survienne si l'atteinte de la cible commune a lieu. Les intentions tactiques intégratives visent à former une alliance entre les parties en démontrant que les objectifs communs sont raisonnables et légitimes. Les aspirations d'une partie au conflit sont donc complémentaires avec celles de l'autre. L'aide, l'empathie, le respect et la collaboration sont des exemples d'intentions tactiques intégratives (Walton & Mc Kersie, 1965; Filley, 1975; Fischer & Ury, 1981; Lewicki & Litterer, 1985; Pruitt & Rubin, 1986).

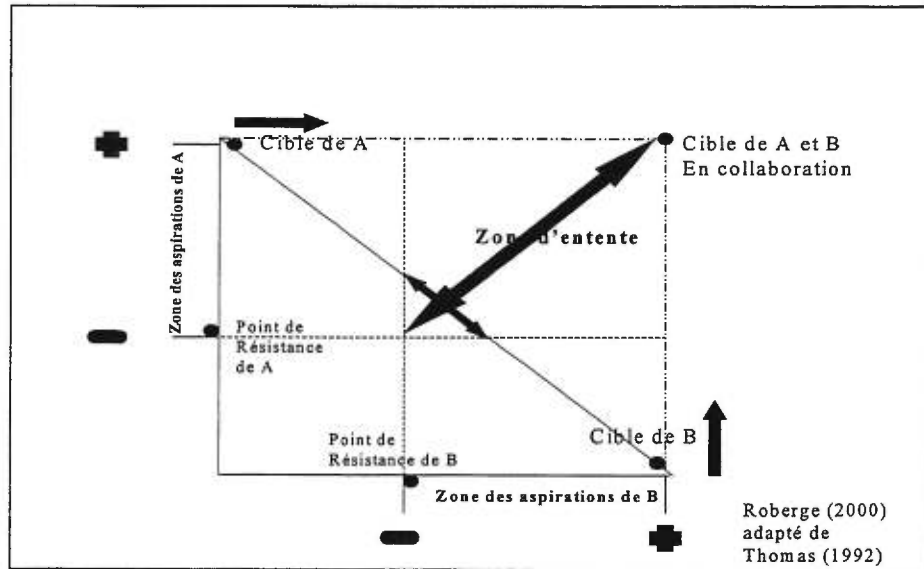


Figure 6. Le rôle des intentions tactiques sur un axe intégratif

1.2.4 Les comportements

Thomas (1992) ne définit pas les styles de gestion de conflit comme des comportements formels et observables (une parole, un mouvement en particulier etc.) mais plutôt comme une attribution d'une intention à une partie pour expliquer une série de comportements observables (Womack, 1988). Prenons l'exemple d'une partie à qui on attribue un style de gestion de conflit de compétition. On postule alors que cette partie a l'intention de poser une série de comportements observables associés à la compétition et à la satisfaction de ses propres intérêts aux dépens de ceux de l'autre partie. En résumé, si l'on se réfère à la figure 2, les styles de gestion de conflit se situent entre la phase des intentions et la phase des comportements et devraient se manifester concrètement dans la phase des comportements.

Les comportements ont une qualité de stimulus dépendante et indépendante des intentions (Thomas, 1992). La nature des comportements a parfois une qualité de stimulus directement reliée aux intentions. En ce sens, certains comportements sont associés à des intentions intégratives dont : les commentaires d'ouverture face aux propositions, les démonstrations de compréhension, les propositions exploratoires de résolution de problèmes, etc. (Putnam & Poole, 1987). D'autres comportements sont associés à des intentions distributives dont : proférer des

menaces, imposer des arguments impertinents, faire des commentaires jetant le blâme, etc.. (Putnam & Poole, 1987).

D'autres fois, les comportements ont une qualité de stimulus indépendante des intentions (Thomas, 1992). Par exemple, il est possible qu'un comportement humoristique (ex. raconter une blague) soit fait par une partie (partie A) avec l'intention de détendre l'atmosphère mais que ce comportement ait plutôt l'effet d'une insulte sur l'autre partie (partie B). Conformément à la figure 2, le comportement d'une partie (partie A) influencera les pensées et les émotions de l'autre partie (partie B) qui modifiera ses intentions en conséquence et posera un comportement qui à son tour influencera son vis-à-vis (partie A). L'interaction entre les parties est empreinte de subjectivité et les référents personnels pour évaluer les comportements sont rarement entièrement partagés.

1.2.5 L'interaction

Il faut se rappeler que l'essence d'une analyse dynamique du conflit implique que l'interaction entre les parties et les changements qui en découlent soient considérés dans l'analyse (Knapp et al. 1988; Putnam, 1990; Rondeau, 1990; Thomas, 1992). En ce qui concerne le modèle de Thomas (1992) (figure 2), la phase des pensées et des émotions, ainsi que la phase des intentions seront en constante réévaluation suite à la réaction de l'autre partie lors du processus de conflit, donc du processus de médiation dans le cadre du présent projet de recherche. Le modèle de Rondeau (1990), reproduit à l'appendice 3, se distingue et illustre de façon complémentaire celui de Thomas (1992) en démontrant la place de la tierce partie au conflit, le médiateur par exemple, et en offrant la perspective des deux parties au conflit.

1.2.6 Le résultat

Lorsque l'interaction entre les parties cesse, une certaine forme de résultat survient (Thomas, 1992). Il y aura un résultat principal qui mettra fin à l'épisode de conflit et des résultats résiduels qui influenceront la perception que les parties ont l'un de l'autre (Savoie & Forget, 1983; Thomas, 1992). Le résultat principal peut prendre la forme d'une entente, d'une rupture définitive des relations, pour cause de déménagement par exemple, d'une transformation des relations entre

les parties, etc.. Les résultats résiduels sont des résultantes cognitives qui découlent de la façon dont les parties sont parvenues au résultat principal. Par exemple, il peut s'agir d'émotions latentes, de croyances ou de préjugés quant à la personnalité ou quant aux comportements de l'autre partie en situation de conflit, etc..

1.3 Le conflit interpersonnel et la communication

Malgré qu'il ne soit pas contesté que la médiation soit un mode communicationnel de règlement des différends, la compréhension des caractéristiques communicationnelles du processus de médiation et leurs répercussions demeurent encore méconnues (Donohue, 1989a; Kressel & Pruitt, 1989; Lalonde, sous presse). Pourtant, les interventions d'ordre communicationnel constituent l'une des préoccupations majeures des médiateurs praticiens (Donohue, 1989a; Moore, 1996) et l'une des variables cruciales au règlement du différend entre les parties (Folberg & Taylor, 1984; Donohue, 1989b). Sur la base de ce constat, certains auteurs prônent le développement d'une théorie communicationnelle en médiation (Donohue, 1989a; Lalonde, sous presse). Le présent mémoire espère apporter des éléments pour la compréhension du contenu communicationnel du processus de médiation.

Tel que vu précédemment, le présent mémoire se fonde sur le cadre conceptuel du conflit interpersonnel de Thomas (1992) pour décrire l'interaction entre les parties. Cette conception implique une analyse processuelle du conflit et par conséquent dénote l'importance de l'interaction dynamique entre les parties. Dans ce cadre conceptuel, l'interaction est le résultat d'un processus psychologique composé de variables telles les pensées et les émotions, les intentions et les comportements (Thomas, 1992). Les styles de gestion de conflit sont considérés comme des intentions d'agir conscientes qui influenceront l'interaction entre les parties en conflit dans une perspective d'influence et d'adaptation de l'une à l'autre.

L'interaction entre les parties en conflit comme source d'influence et d'adaptation a souvent été étudiée en fonction de la communication (Goering, Rudick & Faulkner, 1986; Putnam & Poole, 1987; Donohue, 1989a,b; Putnam, 1988; Putnam, 1990; Rondeau, 1990, Chaiken et al. 2000; Fischer-Lokou & Guéguen, 2000). La communication joue un rôle intrinsèque important

dans la formation du conflit et les différentes phases de son développement (Putnam, 1988; Donohue, 1989a,b; Psenicka & Rahim, 1989; Krauss & Morsella, 2000). Deux grands courants d'étude de la dynamique du conflit sont répertoriés (Thomas, 1992). Le premier courant consiste en l'analyse des phases, des périodes séquentielles du conflit (Folger & Poole, 1984; Thomas, 1992). Le deuxième courant consiste en l'analyse du niveau et de l'intensité du conflit en terme d'escalade et de désescalade (Glasl, 1981; Pruitt & Rubin, 1986; Rondeau, 1990; Thomas, 1992).

En ce qui concerne le premier courant d'analyse de la dynamique du conflit, plusieurs auteurs dans le domaine de la médiation ont exprimé leur conception des phases de la médiation (Haynes, 1981; Blades, 1984; Folberg & Taylor, 1984; Ferrick, 1986; Donohue, 1989b; Moore, 1996; Noone, 1996; Boulle & Kelly, 1998). Celles-ci ont toutes en commun qu'elles constituent des étapes nécessaires vers la conclusion d'une entente négociée. Elles reconnaissent également l'existence de périodes de plénière et de caucus lors de la plupart des phases de négociation. La période de plénière implique que le médiateur et toutes les parties en conflit (ex. partie A et partie B) échangent les uns en présence des autres. La période de caucus existe quant à elle lorsqu'une partie au conflit (ex. partie A) rencontre le médiateur sans la présence de l'autre partie au conflit (ex. partie B).

Le présent mémoire entend vérifier l'existence de phases dans le processus de médiation. La démarche choisie pour vérifier cette existence s'inscrira dans un des courants de recherche importants en communication, soit le constructivisme social (Berger & Luckman, 1967; Pearce & Cronen, 1980; Donohue, 1989a). Ce courant conceptualise les phénomènes communicationnels comme étant divers événements évoluant continuellement dans des ordres sociaux en mouvance (Pearce & Cronen, 1980; Donohue, 1989a). Ainsi, cette approche demeure très sensible à l'évolution communicationnelle de l'interaction entre les personnes communicantes. Il s'agit d'une approche inductive qui procède des événements particuliers pour décrire la séquence générale des phénomènes communicationnels. Dans le cadre de ce mémoire, les rôles cognitifs (voir section 1.5) seront ces événements particuliers et c'est à partir de ces patterns de communication que sera vérifié la possibilité de décrire une séquence générale au processus de médiation.

Quant au deuxième courant d'analyse de la dynamique du conflit, il s'intéresse à l'état de la relation entre les parties et à son niveau de conflit par le biais des principes d'escalade et de désescalade du conflit (Glasl, 1981; Johnson & Johnson, 1989; Rondeau, 1990; Rubin, Pruitt & Kim, 1994; Deutsch, 2000b; Fischer, 2000; Ho-Wo Jeong, 2000; Mischel & De Smet, 2000; Mitchell, 2000). L'escalade du conflit correspond à la détérioration de la perception d'autrui et se poursuit par l'accentuation de la coercition envers l'autre (Rondeau, 1990) (voir figure 7). On note ainsi une augmentation des niveaux de tension et d'intensité du conflit. À l'inverse, la désescalade correspond à la décroissance de l'intensité au conflit vers un rétablissement non-biaisé de la perception des parties en présence (Rondeau, 1990) (voir figure 7). Selon plusieurs auteurs, les ententes négociées auraient tendance à se concrétiser lorsque le niveau d'intensité du conflit est bas (Haynes, 1981; Carnevale & Peggnetter, 1985; Bercovitch, 1989; Donohue, 1989a,b; Hiltrop, 1989; Kelly & Gigy, 1989; Pearson & Thoennes, 1989; Pruitt, McGillicudy, Welton & Fry, 1989; Renaud & Poitras, 1996; Kressel, 2000). Ainsi, plusieurs études ont été réalisées dans le but de recenser les comportements verbaux susceptibles de provoquer une escalade ou une désescalade du conflit (Bazerman, 1986; Donohue, 1989b; Wall & Rude, 1989).

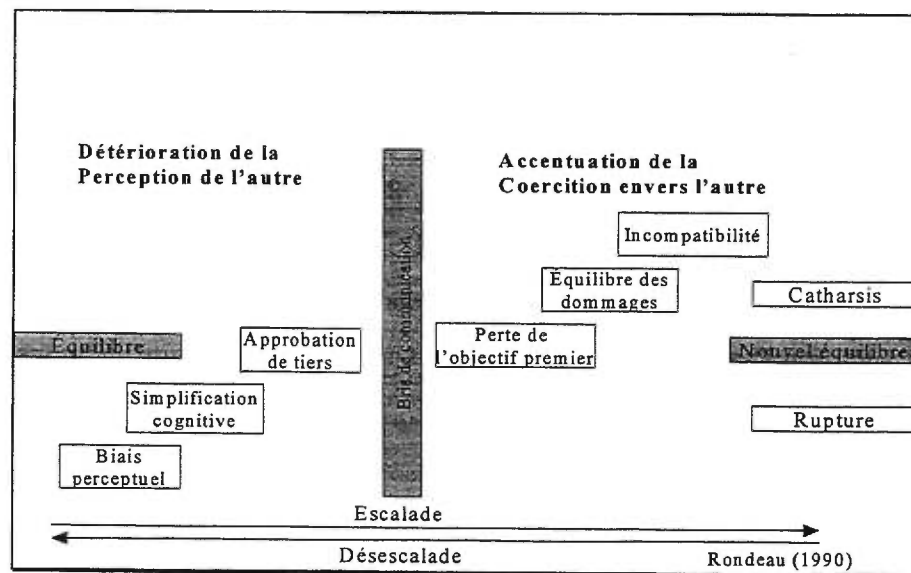


Figure 7. Modèle d'escalade et de désescalade du conflit

Le présent mémoire entend explorer l'interaction entre les parties et par conséquent le processus de conflit en situation de médiation. Le processus de médiation sera étudié par le biais d'attributions d'intention d'agir chez les parties. Ces deux attributions d'intention proviennent

des styles de gestion de conflit (Thomas & Killman, 1988) et des rôles cognitifs (Guerra & Elliott, 1996). En effet, tel que vu précédemment, les styles de gestion de conflit sont des intentions d'agir. De même, et il en sera discuté plus loin, les rôles cognitifs sont également des intentions d'agir. Ces intentions devraient se matérialiser par une auto-évaluation (styles de gestion de conflit) sur les intentions stratégiques et tactiques prônées en situation de médiation et par les comportements verbaux (rôles cognitifs) pendant les échanges entre les parties en situation de médiation. Le présent mémoire s'intéresse donc aux intentions des parties en processus de médiation sur la base de deux variables : les styles de gestion de conflit et les rôles cognitifs.

1.4 Les styles de gestion de conflit

Tel que mentionné précédemment, les styles de gestion de conflit sont des intentions d'agir qui doivent s'interpréter par rapport aux situations de conflit (Thomas, 1988, 1992). Ces intentions sont des désirs conséquents aux situations interactionnelles de conflit et non pas des valeurs personnelles assimilables à des traits de personnalité (Womack, 1988; Thomas 1988, 1992). La mesure des styles de gestion de conflit peut se faire à partir d'un instrument psychométrique : «The Thomas-Killman Conflict Mode Instrument» (1988). Cet instrument est reproduit à l'appendice 4. L'affirmation et la coopération forment les deux dimensions de cet instrument psychométrique et les cinq intentions constituent les cinq styles de gestion de conflit mesurés par les questions de l'instrument (Ruble & Thomas, 1976, Womack, 1988). L'instrument à lui seul ne mesure pas directement les émotions et la préoccupation des intérêts sous-jacents aux positions des parties qui sont des éléments constitutifs de la phase des pensées et des émotions (Thomas, 1988, 1992). Il faut donc tenir compte de l'ensemble du modèle des épisodes de conflit de Thomas (1992) pour comprendre la formation des intentions et par conséquent la nature des styles de gestion de conflit et de ses déterminants.

Les conclusions de plusieurs recherches empiriques peuvent être associées à différentes phases du modèle des épisodes de conflit de Thomas (1976,1992) et permettre d'éclairer les différents styles de gestion de conflit. Des conclusions en relation avec la phase des pensées et des émotions, la phase des intentions, la phase des comportements et la phase des résultats de

même que certaines conclusions en rapport avec le genre (homme-femme) des participants seront tour à tour exposées.

En ce qui concerne la phase des pensées et des émotions, deux théories supportées par des données empiriques appuient le fait que les parties considèrent la satisfaction de leurs propres intérêts et ceux de l'autre pour déterminer le résultat spécifique attendu (Thomas, 1992). Ces deux théories sont : le «Dual Concern Theory»(Pruitt & Rubin 1986; Rubin et al. 1994) et le «Conflict Management Grid» (Blake & Mouton 1964). Pruitt & Carnevale (1993) mentionnent que plusieurs études portant sur le «Dual Concern Theory» ont démontré que des attentes élevées envers la satisfaction de ses propres intérêts et ceux de l'autre menaient à la collaboration et facilitaient ainsi la résolution des problèmes. Rappelons que les résultats recherchés sont conceptualisés lors des pensées et des émotions et qu'il sont à ce titre parmi les déterminants directs des intentions et par conséquent des styles de gestion de conflit.

Quant à la phase des intentions, une série d'études ayant utilisé différentes méthodologies aurait confirmé que les parties à un conflit emploient effectivement les dimensions de l'affirmation et de la coopération pour déterminer leurs intentions stratégiques dans un contexte de négociation (Prein 1976; Ruble & Thomas 1976; Van de Vliert & Hordijk 1989, Thomas, 1992). Cependant, leur perception des intentions sur l'axe de la coopération est différente selon qu'ils s'évaluent eux-mêmes ou qu'ils évaluent leur vis-à-vis (Thomas, 1992). Deux études ont démontré une forte tendance des parties au conflit pour reconnaître les intentions compétitives de l'autre et une faible tendance à se percevoir eux-mêmes comme ayant des intentions compétitives (Thomas & Pondy, 1977, Van de Vliert & Prein, 1989). Dans leur auto-évaluation, elles se percevraient plutôt comme coopératives (Thomas & Pondy, 1977, Van de Vliert & Prein, 1989). Ces études mettent en relief un biais perceptuel qui pourrait influencer les parties à exagérer leur perception des intentions compétitives de leurs vis-à-vis et, inversement, réduire leur attention quant aux intentions compétitives qu'elles pourraient elles-mêmes projeter à leur vis-à-vis. Thomas et Killman (1975) remarquent, quant à eux, que l'intention de collaboration serait considérée comme la plus socialement acceptable des intentions de gestion de conflit au sein de la culture nord-américaine. Certaines études, issues des théories de contingence, ont reconnu que

tous les styles de gestion de conflit peuvent être utiles selon les circonstances (Thomas, 1977; Derr, 1978; Rahim, 1986; Putnam, 1988, Womack, 1988)

Pour ce qui est des appuis empiriques supportant la phase des comportements, quelques recherches ayant abordé le phénomène de la réciprocité ont tiré des conclusions intéressantes. Ainsi, certains auteurs ont remarqué qu'un comportement réciproque suit généralement des comportements de collaboration, de compétition, de compromis ou d'accommodation (Cosier & Ruble 1981,1982). Par ailleurs, il semblerait que l'évitement semble plutôt suivre un comportement de compétition. Quant à eux, Pruitt et Rubin (1986) ont noté que la collaboration survient souvent après une période de comportements compétitifs ayant résulté en une impasse. En ce qui concerne les déterminants des phénomènes de réciprocité, Baron (1989) explique que c'est la perception du comportement de l'autre plutôt que son propre style ou que les conditions existantes lors du conflit qui expliquent une proportion plus grande de la variance du comportement adopté par une partie lors d'un conflit. Une revue de littérature sur les styles de gestion de conflit abonde dans le même sens et mentionne que ce sont les variables interactionnelles qui expliquent la majorité de la variance dans le choix des styles de gestion de conflit (Putnam & Poole, 1987). Une étude a même corrélé la fréquence des comportements communicationnels d'une partie (ex. partie A) avec ses résultats au «Thomas-Killman Conflict Mode Instrument» et a conclu que c'est le comportement de l'autre personne en situation de conflit (ex. partie B) qui explique la majorité de la variance quant à l'utilisation effective des cinq styles de gestion de conflit (Goering et al. 1986). Ce qui légitime les souhaits de ceux qui prônent un délaissement des recherches sur les modèles structurels de conflit au profit d'un virage vers les modèles processuels de conflit et vers la mesure de l'interaction entre les parties (Magnusson & Endler, 1977; Knapp et al. 1988).

Certaines études ont mis en relation le statut et l'emploi dans une organisation avec les styles de gestion de conflit (Noto, 1979; Morley & Shockley-Zalabak, 1986). Elles notent que les gestionnaires semblent significativement plus compétitifs que le personnel de soutien (Morley & Shockley-Zalabak, 1986). Les gestionnaires de haut niveau semblent quant à eux plus collaborateurs que ceux qui occupent des postes de cadres intermédiaires (Noto, 1979, Womack,

1988). En situation de médiation en relations de travail, on est susceptible de retrouver des participants à la médiation qui occupent chacun de ces corps d'emploi.

En ce qui concerne la phase des résultats du modèle de Thomas (1992), il semblerait que les ententes qui ont été conclues dans la collaboration pour satisfaire les intérêts des parties sont celles que les parties considèrent comme les plus satisfaisantes et qui ont tendance à être les plus respectées (Kressel & Pruitt 1989).

Certaines recherches ont été faites sur les différences entre les hommes et les femmes en situations diverses de conflit. Les recherches ayant étudié les styles de gestion de conflit en fonction du sexe des participants ont donné lieu à des conclusions inconstantes (Conrad, 1985; Burrell, Donohue & Allen, 1988). Certaines études n'auraient pas remarqué de différences significatives entre la façon dont les hommes et les femmes réagissent en situation de conflit (Rubin & Brown, 1977; Renwick, 1977; Baxter & Shepard, 1978; Shockley-Zalaback, 1981; Bell, Chafetz & Horn, 1982; Putnam & Jones, 1982; Revilla, 1984; Pritchard, 1985). Ces études ont pour la plupart été réalisées à partir d'échantillons non-étudiants.

D'autres études, faites pour la plupart à partir d'échantillons étudiants, concluent plutôt qu'il existe des différences significatives entre les hommes et les femmes. Bardwick (1971) rapporte que les femmes auraient tendance à s'impliquer beaucoup moins dans les situations de conflit et qu'elles auraient appris à utiliser des tactiques d'évitement. D'autres études abondent dans le même sens en mentionnant que les femmes utiliseraient davantage les styles de gestion de conflit d'évitement et de compromis que les hommes (Killman & Thomas, 1977; Chanin & Schneer, 1984; Shockley-Zalabak & Morley, 1984). Les hommes seraient quant à eux plus compétitifs que les femmes (Killman & Thomas, 1977; Imler, 1980; Shockley-Zalaback & Morley, 1984; Womack, 1988).

Chanin et Schneer (1984) suggèrent deux explications en ce qui concerne les résultats contradictoires obtenus entre les recherches faites avec des étudiants et celles faites avec des non-étudiants. La première est à l'effet que la mesure des styles de gestion de conflit (par le questionnaire «Thomas-Killman Conflict Mode Instrument») peut être sensible à la désirabilité

sociale et ainsi influencer les femmes à répondre qu'elles utilisent le compromis plus que les hommes. La deuxième suppose plutôt que la socialisation joue un rôle important chez les femmes gestionnaires et qu'ainsi elle annule l'effet relié au genre. Plutôt que de s'attarder aux différences reliées au statut d'étudiant ou non, Burrell et al. (1988) se sont intéressés aux stéréotypes sociaux reliés au genre. Ils concluent que ces stéréotypes ont un effet significatif sur la perception des participants à un processus de médiation. De son côté, Womack (1988) note qu'il est possible qu'un emploi inapproprié de traitements statistiques soit à l'origine des résultats inconstants entre les hommes et les femmes quant à leur préférences quant au style de gestion de conflit.

Borgatta & Stimson (1963) ont également noté que les hommes et les femmes réagiraient différemment en situation de conflit. Dans des expériences de jeux, il s'est avéré que les femmes auraient tendance à jouer de façon plus coopérative avec les hommes qu'elles ne le feraient avec les femmes. Les femmes seraient plus compétitives entre-elles. Les hommes, quant à eux, auraient plutôt tendance à jouer de façon plus compétitive contre les femmes qu'ils ne le font contre les hommes. D'autres études concluent également que les hommes seraient plus compétitifs et feraient moins de compromis que les femmes en situation de conflit (Killman & Thomas, 1977; Rahim, 1983). Lim & Carnevale (1990) ont conclu que les hommes médiateurs ont tendance à utiliser plus souvent des stratégies compétitives que les femmes médiatrices. D'autres études soutiennent un point de vue différent en mentionnant que ce sont les hommes qui seraient plus coopératifs que les femmes en situation de conflit (Shomer, Davis & Kelley, 1966; Gahagan & Tedeschi, 1969).

1.5 Les rôles cognitifs

Dans la perspective de l'étude de la dynamique du conflit et dans le but de saisir l'interaction entre les parties, le présent projet de recherche s'intéresse aux rôles cognitifs assumés par les parties lors de leurs échanges pendant le processus de médiation. Les communications échangées entre les parties lors de la séance de médiation seront donc observées et discutées en terme de rôles cognitifs. Un rôle cognitif se définit comme l'attribution à une partie d'une intention d'agir selon des rôles prédéfinis qui se manifestent concrètement par une prise de position verbale («communication positioning pattern»). À cette prise de position verbale est donc associée un

rôle spécifique recherché, soit le rôle cognitif (Putnam, 1988; Guerra & Elliott, 1996). L'analyse des communications échangées, lors de la phase des pensées et des émotions par exemple, fonde souvent les attributions d'intention et ainsi les déterminants des comportements et de la dynamique entre les parties (Putnam, 1988). Selon certains auteurs, la communication forge les enjeux du conflit, le climat émotionnel et le développement cyclique des interactions et constitue conséquemment l'essence du conflit (Putnam & Poole, 1987; Putnam, 1988). C'est pourquoi la mesure du processus de conflit en situation de médiation sera assurée par une variable communicationnelle soit : les rôles cognitifs.

Les rôles cognitifs sont inspirés des études de Bensimon & Newman(1993) sur le leadership à l'intérieur des équipes de travail dans un contexte de prise de décision. Les résultats de ces études laissent croire que l'utilisation de huit rôles cognitifs particuliers peuvent améliorer la prise de décision à l'intérieur des équipes dans des contextes de traitement d'une information de haute importance et dans un temps limité. Guerra et Elliott (1996) ont repris ces rôles cognitifs et les ont adaptés à un contexte de médiation en se basant sur d'autres recherches (Greatbach & Dingwall 1989; Donohue, Lyles & Rogan 1989; Donohue, Drake & Roberto 1994). Ils ont ainsi élaboré neuf rôles cognitifs et en ont fait un instrument de mesure, le MICRA («The Mediation Inventory for Cognitive Roles Assessment»). Le MICRA est reproduit à l'appendice 5.

Le MICRA a été développé pour explorer les patterns dans la communication et assister le développement de la théorie et de la recherche sur ce qui facilite le succès de la médiation (Guerra & Elliot, 1996). Le MICRA est composé des neuf rôles cognitifs suivants : 1.analyser, 2.critiquer, 3.définir, 4.interpréter, 5.résumer, 6.synthétiser, 7.catalyser, 8.gérer l'émotion, 9.gérer la procédure. Chaque partie peut employer un ou plusieurs de ces rôles lors d'une médiation. Les six premiers rôles sont utiles à la création, la sélection et l'approfondissement des enjeux substantifs. Les trois derniers rôles supportent, facilitent, maintiennent ou redirigent les questions substantives du processus de discussion(Guerra & Elliot, 1996).

Certains auteurs ont classifié les tactiques employées par les médiateurs en trois catégories semblables aux rôles cognitifs de Guerra et Elliot (1996) (Kressel 1972, Kressel & Deutsch, 1977; Kressel & Pruitt, 1985, 1989; Carnevale & Pagnetter, 1985; Carnevale, Lim &

McLaughlin, 1989, Wall & Lynn, 1993). Ces trois catégories de tactiques sont : les tactiques réflexives, les tactiques substantives et les tactiques contextuelles (Kressel 1972, Kressel & Pruitt, 1985, 1989). Les tactiques réflexives cherchent à développer le rapport entre le médiateur et les participants à la médiation (Wall & Lynn, 1993). Elles impliquent, entre autres, la gestion du rapport émotionnel par le biais de la mise en confiance, de la neutralité et de l'impartialité (Carnevale & Pagnetter, 1985). Les tactiques substantives mettent l'emphase sur les enjeux du différend (Wall & Lynn, 1993). Elles consistent en pressions et suggestions portant sur les possibilités de règlement et sur la clarification des besoins (Carnevale & Pagnetter, 1985). Les tactiques contextuelles s'intéressent aux rapprochements entre les parties (Wall & Lynn, 1993). Elles sont souvent de nature procédurales ou facilitatives et supportent les parties dans leur interaction communicationnelle (Carnevale & Pagnetter, 1985). Ces catégories de tactiques semblent supportées empiriquement (Lim & Carnevale, 1990; McLaughlin, Carnevale & Lim, 1991).

L'auteur de ce mémoire n'a pas utilisé les neuf rôles cognitifs de Guerra et Elliott (1996). Pour des raisons pratiques, il n'en a retenu que six : définir, analyser, critiquer, catalyser, gérer l'émotion et gérer la procédure. Les trois autres rôles cognitifs ont été considérés à l'intérieur des six rôles cognitifs retenus. L'auteur a jugé que les caractéristiques distinctes des trois rôles non retenus étaient trop difficiles à mesurer dans les circonstances. Les six rôles cognitifs retenus et adaptés par l'auteur ont été définis avec précision selon leur but, leurs spécificités et leurs indicateurs. Ils sont décrits en substance à l'appendice 6 et seront consignés, lors de la médiation, dans une grille d'observation reproduite à l'appendice 7.

Jusqu'à présent, peu de conclusions ont été tirées des recherches faites à partir du MICRA. Guerra & Elliott (1996) font état que des résultats préliminaires suggèrent qu'une communication ouverte observable entre les parties au début de la médiation semble favoriser deux phénomènes. D'abord, les parties utiliseraient un plus grand nombre de rôles cognitifs avec une plus grande fréquence. Ensuite, ils arriveraient à une entente plus rapidement. Ces résultats préliminaires suggèrent également que les parties qui assument la majorité des rôles cognitifs lors de la médiation acceptent mieux les conclusions de l'entente et s'y conforment davantage. Une étude menée par Donohue et al. (1994) apporte une conclusion qui peut être mise en relation avec un

rôle cognitif soit celui de gérer l'émotion. Selon cette étude, plus le médiateur ignore les besoins émotionnels immédiats des parties, plus il aura de la difficulté à faciliter une entente entre les parties.

Il n'y a aucune étude répertoriée ayant porté directement sur les différences hommes-femmes quant à l'utilisation des rôles cognitifs, mais une étude de Eagly et Crowley (1986) laisse entendre que les hommes auraient tendance à être plus orientés vers la procédure et l'instrumentalisation alors que les femmes auraient tendance à s'attarder davantage aux relations interpersonnelles et à la sphère socio-émotionnelle (Carnevale, Conlon, Hanisch, & Harris, 1989). Ces résultats ont d'ailleurs été confirmés dans une étude s'étant attardé aux comportements d'hommes et de femmes agissant à titre de médiateurs (trices) (Carnevale et al. 1989). Ceci pourrait suggérer que les femmes assumeront plus fréquemment les rôles cognitifs de gestion de l'émotion et de catalyseur. Les hommes quant à eux emploieraient plus fréquemment les rôles cognitifs de gestion de la procédure et d'analyse.

Guerra & Elliott (1996) mentionnent quelques pistes pour des recherches futures. Ainsi, il est possible que certains rôles soient plus fortement corrélés avec la conclusion d'une entente que d'autres. Il pourrait être intéressant de vérifier la nature de la corrélation possible entre le nombre de rôles cognitifs adopté par les parties et le médiateur, leur fréquence et la survenance d'une entente ou non. L'auteur du présent mémoire entend explorer quelques pistes de recherche non répertoriées par les concepteurs du MICRA. Il entend ainsi vérifier si le processus de médiation peut se diviser en séquences dans le temps selon les rôles cognitifs. Il s'interroge également sur la possibilité que les styles de gestion de conflit puissent être corrélés significativement avec la fréquence et la nature des rôles cognitifs utilisés.

1.6 Questions de recherche

Compte tenu de la faible quantité de recherches empiriques pertinentes et disponibles, il ne convient pas de formuler des hypothèses formelles. Par conséquent, l'auteur soumet des questions de recherche dans un but exploratoire. Ces questions de recherche sont au nombre de quatre.

Question 1 :

Selon les résultats obtenus au «Thomas-Killman Conflict Mode Instrument», quel est la répartition en rangs des styles de gestion de conflit chez les hommes et chez les femmes en situation de médiation?

Question 2 :

Selon les résultats obtenus au «Thomas-Killman Conflict Mode Instrument», quel est la répartition en rangs des styles de gestion de conflit chez les avocat(e)s et chez les non avocat(e)s en situation de médiation?

Question 3 :

Est-ce qu'il existe des corrélations significatives entre le style de gestion de conflit (compétition ou collaboration ou compromis ou évitement ou accommodation) mesuré chez certaines parties et les rôles cognitifs qu'elles assument en situation de médiation dans un contexte de relations de travail?

Question 4 :

Quelle est l'évolution des rôles cognitifs en terme de fréquences (médiateur et parties confondues) à travers le temps lors de la séance «plénière» des médiations dans un contexte de relations de travail?

2. Méthode

2.1 Contexte et déroulement d'une médiation

Le processus de médiation et ses dimensions communicationnelles demeurent au centre des préoccupations des chercheurs et des intervenants dans le domaine de la résolution de conflit (Donohue, 1989a,b; Moore, 1996; Lalonde, sous presse). Dans la perspective de se rapprocher le plus possible des préoccupations des intervenants, l'auteur du présent mémoire a consulté des médiateurs et une littérature issue de la pratique professionnelle de la médiation pour élaborer son projet de recherche. Les données ont ensuite été recueillies chez des personnes ayant un réel différend dans le cadre de leur emploi et qui ont choisies la médiation comme mode de règlement de leur différend. Les conflits abordés dans cette étude sont donc des conflits *judicialisés* au sens où ils procèdent d'une procédure de revendication formelle et qu'ils sont susceptibles de se retrouver devant un forum adjudicatoire (arbitres, commissaires, tribunaux). Les données recueillies consistent en des réponses fournies par le biais d'un questionnaire et d'observations obtenues en situations réelles de médiation. Il s'agit donc d'une étude sur le terrain.

Pour bien saisir la nature de l'étude, des précisions en ce qui concerne les circonstances et les personnes présentes lors d'une médiation en relations de travail s'imposent. D'abord, il faut mentionner que les négociations de convention collective sont exclues de cette étude compte tenu de leur nature spécifiquement différente des différends visés dans cette étude. Les différends qui nous intéressent concernent plutôt les revendications d'un ou de plusieurs employés sur la base d'une insatisfaction quant à leurs conditions de travail, que ces conditions soient prévues dans une convention collective ou non.

Ainsi, pour que les parties se rencontrent devant un médiateur dans le contexte de relations de travail visé par cette étude, il faut généralement qu'un employé aie déposé une plainte devant la Commission des normes du travail ou un grief auprès de son syndicat. La médiation se fera ensuite généralement entre les personnes suivantes : l'employé plaignant, un ou plusieurs représentants de l'employé (avocat et/ou représentant syndical) et un ou plusieurs représentants de l'employeur (avocat et/ou responsable des ressources humaines ou d'un département concerné dans le différend). Il y a donc deux parties (employé, employeur) et chacune des parties

comprend une ou plusieurs personnes. Chacune de ces personnes a la liberté de s'exprimer librement sans être contraint par une procédure stricte autre que les règles élémentaires de respect dans la communication. Lors de la médiation, on discute du bien-fondé de la plainte, des circonstances qui l'entourent et des solutions envisageables pour satisfaire les parties et régler le différend. Il s'agit en quelque sorte d'une négociation assistée par un médiateur.

À la fin de la médiation, qui peut comprendre plusieurs séances, deux résultats sont alors possibles. Premièrement, les deux parties peuvent s'être entendus sur le sort de la plainte ou du grief (rejet, accueillie, compromis etc.). Deuxièmement, ils peuvent plutôt ne pas s'être entendus et poursuivre le différend devant un forum d'adjudication (arbitrage ou tribunaux).

2.2 Participants

L'auteur du présent mémoire a recruté les participants de façon verbale sur le lieu même de la médiation. Il ne connaissait pas le nombre, le sexe, la profession ou quelque autre caractéristique des participants potentiels avant de se rendre sur place. La répartition des participants s'est donc faite à posteriori selon la profession, le sexe et l'appartenance à l'une ou l'autre des parties au conflit (employeur ou employé). Les participants de l'expérimentation proviennent d'organisations syndiquées ou non syndiquées, privées ou publiques, oeuvrant dans divers domaines (domaine de la santé, scolaire et carcéral, entreprises de produits et services). Leur milieu de travail se situe dans diverses régions du Québec (Laurentides, Québec, Mauricie, Montréal, Montérégie). Les participants à l'étude sont des adultes (18 ans et plus) d'âge variable (35 à 59 ans) et des deux sexes. Malgré que leur niveau de scolarité n'ait pas fait l'objet de mesure précise, il semble très variable selon les emplois occupés par les participants. Certains sujets sont avocats et d'autres ne le sont pas. Ils sont associés à l'une des parties (soit employé ou soit employeur) et agissent à titre de représentant ou de personne directement impliquée.

Trente-trois personnes (N=33) ont accepté de participer à l'étude. Parmi ce nombre, on retrouve vingt-cinq hommes (n=25) et huit femmes (n=8). Sans égards au sexe des participants, sept personnes (n=7) sont avocat(e)s et vingt-six personnes (n=26) ne sont pas avocat(e)s. Parmi les hommes, il y a six participants (n=6) avocats et dix-neuf (n=19) non-avocats. Parmi les

femmes, il y a une participante (n=1) avocate et sept (n=7) non-avocates. Toutes ces personnes ont acceptées de participer à la recherche de façon volontaire sans aucune rémunération.

	Avocat(e)s	Non Avocat(e)s	Total
Hommes	6	19	25
Femmes	1	7	8
Total	7	26	33

Tableau 1. Répartition des participants en fonction du sexe et de la profession

2.3 Matériel

L'expérimentation a eu lieu en divers endroits. Les médiations ont parfois été faites dans des salles de conférence sur les lieux de travail ou parfois dans des salles de réunion louées dans des hôtels. L'ameublement consistait, préférablement, en une table ronde ou, à défaut, en trois tables rectangulaires disposées de façon à former un triangle (voir appendice 8) Les locaux et l'ameublement étaient de grandeur variable selon les disponibilités de locaux et pour s'adapter au nombre de participants à la médiation. En tant qu'observateur, l'auteur du présent mémoire était toujours assis au côté du médiateur de manière à avoir une bonne vue d'ensemble de tous les participants.

2.4 Instruments de mesure

Deux instruments de mesure ont été utilisés lors de la présente recherche. L'un consiste en un questionnaire et il mesure les styles de gestion de conflit alors que l'autre est une grille d'observation et mesure les rôles cognitifs. Ces mesures devraient permettre de décrire la réalité des phénomènes observés et de générer un ensemble de données sur lesquelles il sera possible d'effectuer diverses associations pour répondre aux questions de recherche de ce mémoire. Ces deux instruments de mesure seront tour à tour abordés.

La mesure des styles de gestion de conflit s'est effectuée par le biais d'un instrument psychométrique standardisé soit le «Thomas-Killman Conflict Mode Instrument» (1988) (version française). Il est reproduit à l'appendice 4. Il s'agit d'un questionnaire simple de trente paires d'items desquels le participant doit choisir une seule des deux possibilités. Une paire d'items est composée d'un item correspondant à un style de gestion de conflit (par exemple : compétition) et d'un autre item correspondant à un autre style de gestion de conflit (par exemple : collaboration). Chacun des styles de gestion de conflit est ainsi comparé trois fois à chacun des autres styles de gestion de conflit. Le participant répond par l'item qui lui correspond le mieux selon lui. Il doit choisir un seul item pour chacune des paires d'items. Il s'agit donc d'un choix forcé. La compilation des résultats est faite par l'auteur du présent mémoire. Le style de gestion de conflit le plus souvent sélectionné par le participant parmi les diverses paires d'items est considéré comme son style de gestion de conflit prédominant. Le «Thomas-Killman Conflict Mode Instrument» (1988) est bien connu et très utilisé dans plusieurs contextes (notamment dans la formation des médiateurs) compte tenu, entre autres, de sa facilité d'administration et d'interprétation (Womack, 1988).

En ce qui concerne la mesure des rôles cognitifs assumés par les parties lors de la médiation, l'auteur a spécifiquement conçu une grille d'observation pour la présente étude. Il lui a donné le nom suivant : Grille d'observation des rôles cognitifs en situation de médiation (GORCM-2000) (voir appendice 7). Cette grille d'observation est appuyée par des définitions opérationnelles conçues par l'auteur (voir appendice 6). La grille d'observation GORCM-2000 et les définitions opérationnelles sont en fait une traduction et une légère adaptation du MICRA («The Mediation Inventory for Cognitive Roles Assessment») (voir appendice 5) et des rôles cognitifs de Guerra et Elliot (1996) ainsi que de Bensimon et Newman (1993). Le MICRA a été élaboré à l'Université du Texas à San Antonio (UTSA) où il y est employé pour appuyer le développement de la théorie et l'avancement de la recherche en médiation (Guerra & Elliott, 1996).

La modification du MICRA s'imposait dans les circonstances pour des raisons pratiques. Cette modification s'est opérée en deux temps. Dans un premier temps, l'auteur a conçu sa propre grille d'observation GORCM-2000 en retranchant quatre éléments du MICRA (voir appendice

5). D'abord, la partie sur la rencontre de *pré-session* à la médiation (Exhibit 1, Session 1) n'a pas été retenue, car ces rencontres ne sont pas toujours réalisées dans les faits. Ensuite, en ce qui concerne la partie sur la session de médiation (Exhibit 2, Session 2), la portion de gauche (soit celle concernant *l'auto évaluation du médiateur*) ne sera pas employée car il n'y avait pas de comédiateur ni d'auto évaluation de la part du médiateur dans le cadre de la présente recherche. Finalement, les rôles cognitifs «*synthétiser*» et «*résumer*» n'ont pas été retenus car ils impliquent la présence de l'expérimentateur lors de la rédaction de l'entente alors que les ententes sont souvent rédigées sans la présence du médiateur et à un autre moment que la séance de médiation.

Dans un deuxième temps, l'auteur a choisi de retirer le rôle «*d'interpréter*» les effets de notre propre communication sur autrui de sa grille GORCM-2000 et de l'inclure dans le rôle cognitifs «*d'analyser*» le conflit, ses composantes et les enjeux qu'il suscite. Ce retrait s'est avéré nécessaire compte tenu de la difficulté de mesurer le rôle «*d'interpréter*» lors de la période de pré test de la grille GORCM-2000. Lors de ce pré test, l'auteur a aiguisé ses habiletés de mesure et testé le caractère opérationnel de la grille GORCM-2000 et des définitions qui le sous-tendent pendant dix séances de médiation dont sept médiations auprès d'une même série de participants et trois médiations auprès d'une autre série de participants.

La mesure des rôles cognitifs a été fait par l'expérimentateur sur place lors de la médiation. Pour des raisons de faisabilité et compte tenu de la nature exploratoire de la présente recherche, les séances de médiation n'ont pas été enregistrées et il n'y a par conséquent pas eu de validation inter juges quant à la mesure des rôles cognitifs.

2.5 Déroulement de la recherche

Les médiations ont toutes eu lieu le jour et débutaient environ vers 9h30 le matin. Elles se terminaient entre 12h30 et 16h30. À l'intérieur de ces heures, il y avait des moments de plénière, de caucus et des pauses. La médiation ayant eu la séance de plénière la plus courte fut d'une durée de deux heures. Par mesure de contrôle, seules les deux premières heures de plénière des séances de médiation ont été considérées dans cette étude.

À chaque nouvelle médiation, l'expérimentateur avait rendez-vous avec le médiateur à l'endroit où avait lieu la médiation et rencontrait les parties en sa présence. Le médiateur présentait l'expérimentateur comme étant un étudiant venu observer une séance de médiation et faisant une recherche en psychologie sur le processus de médiation. L'expérimentateur prenait ensuite place aux côtés du médiateur pour observer la séance de médiation et consigner la nature et la fréquence des comportements verbaux des parties. L'expérimentateur n'intervenait pas lors de la médiation. L'expérimentation s'est déroulée avec deux médiateurs différents et la procédure fut la même à chacune des séances de médiation.

Lors de la médiation, l'expérimentateur observait les parties ainsi que le médiateur et consignait, dans sa grille d'observation, la nature et la fréquence des rôles cognitifs assumés par les parties et le médiateur. À titre de rappel, précisons que les rôles cognitifs sont des patterns de communication. Un rôle cognitif est donc une prise de position verbale à laquelle est associée un rôle spécifique. L'expérimentateur mesure les rôles cognitifs par le biais de la forme et du contenu des comportements verbaux. Les mots prononcés par une partie sont qualifiés de comportements verbaux s'ils constituent une phrase complète, c'est-à-dire comprenant un sujet, un verbe et un complément. Il est à noter que les expressions verbales qui ne constituaient pas une phrase complète n'étaient pas consignées par l'expérimentateur. Les comportements non-verbaux n'étaient pas consignés non plus.

Plus spécifiquement, l'expérimentateur consignait la nature et la fréquence des rôles cognitifs selon deux règles de principe et deux règles d'exception. Chacune de ces règles sera appuyée d'un exemple dans les prochains paragraphes. La première règle de principe respectée par l'expérimentateur est la suivante : l'expérimentateur considérait qu'une partie assumait un rôle cognitif dès qu'elle prononçait un comportement verbal (phrase complète) correspondant à un rôle cognitif. Selon ce principe, il notait donc la nature et la fréquence de *chacun* des comportements verbaux prononcés par une personne. Ainsi, chaque comportement verbal correspond à un rôle cognitif et équivaut à une fréquence distincte. La deuxième règle de principe est la suivante : l'expérimentateur considérait que les comportements verbaux *continus* qui pouvaient être associés à un seul et même rôle cognitif devaient être consignés comme une seule et même fréquence. Par conséquent, chaque comportement verbal correspond à un rôle cognitif

mais il équivaut à une fréquence distincte dans deux circonstances exceptionnelles. La première règle d'exception est donc la suivante : chaque comportement verbal équivaut à une fréquence distincte *si* il fait suite à un comportement verbal *d'une autre personne*. Quant à la deuxième règle d'exception, elle s'énonce comme suit : chaque comportement verbal équivaut à une fréquence distincte *si* il fait suite à un comportement verbal assumant un *autre rôle cognitif* peu importe la personne ayant émis le comportement verbal précédent.

Prenons trois exemples pour illustrer ces règles de principe et d'exception et pour comprendre le fonctionnement de la grille reproduite à l'appendice 7. Ce premier exemple a pour but d'illustrer la première règle de principe et la deuxième règle d'exception énoncées. Ainsi, prenons la situation de la personne A qui prononce quatre phrases continues alors que chacune de ces phrases correspond à un rôle cognitif distinct (par exemple : définir le conflit, analyser le conflit, gérer l'émotion et gérer la procédure). La personne A aurait ainsi prononcé quatre phrases différentes et assumée quatre rôles cognitifs différents (Séquence : A-A-A-A). L'expérimentateur consignerait donc quatre fréquences dans la colonne de la partie A de la grille d'observation vis-à-vis les rôles cognitifs assumés (par exemple : définir le conflit, analyser le conflit, gérer l'émotion et gérer la procédure).

Rôles cognitifs	Temps	A	B	C	D	E
1. Définir	00	+				
	15					
	30					
	45					
2. Analyser	00	+				
	15					
	30					
	45					
3. Critiquer	00					
	15					
	30					
	45					

4. Catalyser	00					
	15					
	30					
	45					
5. Gérer l'émotion	00	+				
	15					
	30					
	45					
6. Gérer la procédure	00	+				
	15					
	30					
	45					

Tableau 2. Exemple de la notation des quatre rôles cognitifs «définir», «analyser», «gérer l'émotion» et «gérer la procédure» assumés par la partie A sans l'interruption d'une autre partie.

Prenons maintenant un exemple pour illustrer la deuxième règle de principe énoncée précédemment. Ainsi, la personne A pourrait prononcer quatre phrases qui sont toutes répertoriées dans les indicateurs d'un seul et même rôle cognitif (par exemple : définir le conflit) sans être interrompue par une autre personne (Séquence : A-A-A-A). Dans ces circonstances, l'expérimentateur ne consignera dans la grille d'observation qu'une seule fréquence dans la colonne de la personne A, et ce vis-à-vis le rôle cognitif assumé (par exemple : définir le conflit).

Rôles cognitifs	Temps	A	B	C	D	E
1. Définir	00	+				
	15					
	30					
	45					

2. Analyser	00						
	15						
	30						
	45						
3. Critiquer	00						
	15						
	30						
	45						
4. Catalyser	00						
	15						
	30						
	45						
5. Gérer l'émotion	00						
	15						
	30						
	45						
6. Gérer la procédure	00						
	15						
	30						
	45						

Tableau 3. Exemple de la notation du rôle cognitif «définir» assumé par la partie A sans l'interruption d'une autre partie.

L'exemple suivant illustrera la première règle d'exception. Ici, la personne A prononce quatre phrases associées à un même rôle cognitif (par exemple : définir le conflit) mais dans un ordre différent. En effet, la personne A prononce deux phrases qui se répertorient dans le même rôle cognitif (par exemple : définir le conflit) puis est interrompu par la personne B qui prononce une phrase associée à un rôle cognitif quelconque (par exemple : analyser le conflit). Après avoir été interrompue, la personne A va prononcer à nouveau deux phrases associées à un rôle cognitif (par exemple : définir le conflit) (Séquence : A-A-B-A-A). À ce moment, l'expérimentateur consignera dans la grille d'observation deux fréquences dans la colonne de la personne A vis-à-

vis le rôle cognitif assumé, de même qu'une fréquence dans la colonne de la personne B vis-à-vis le rôle qu'elle aura assumé.

Rôles cognitifs	Temps	A	B	C	D	E
1. Définir	00	+,+				
	15					
	30					
	45					
2. Analyser	00		+			
	15					
	30					
	45					
3. Critiquer	00					
	15					
	30					
	45					
4. Catalyser	00					
	15					
	30					
	45					
5. Gérer l'émotion	00					
	15					
	30					
	45					
6. Gérer la procédure	00					
	15					
	30					
	45					

Tableau 4. Exemple de la notation du rôle cognitif «définir» assumé à deux reprises par la partie A entrecoupé du rôle cognitif «analyser» assumé par la partie B à une reprise.

Les raisons qui justifient le respect de ces règles de principe et d'exception sont conséquentes aux objectifs recherchés par la présente étude et à des considérations pratiques. En effet, les comportements continus qui sont associés à un même rôle cognitif ne font que confirmer que cette partie assume bel et bien ce rôle cognitif. Ils ne nous apprennent rien de plus sur l'interaction entre les parties. Par conséquent, ils ne sont pas nécessaires pour les visées de la présente étude qui consistent à explorer la dynamique du conflit et le processus de médiation. De plus, d'un point de vue pratique, la consignation de tous les comportements verbaux de chacune des parties lors de la médiation risquerait également d'augmenter les possibilités d'erreurs dans la mesure en plus de rendre cette méthode laborieuse.

Lorsque la médiation était terminée, l'expérimentateur s'adressait aux personnes présentes lors de la médiation et leur demandait simplement si elles acceptaient de participer à l'étude ayant comme objet la compréhension du processus de médiation. Il leur remettait un document contenant une lettre de présentation de la recherche (voir appendice 9), un formulaire de consentement (voir appendice 10), un formulaire de renseignements généraux (voir appendice 11) et un questionnaire (voir le «Thomas Killman Conflict Mode Instrument» en appendice 4). Au besoin, l'auteur expliquait le contenu des pages de ce document, assurait les parties de la confidentialité de l'étude et leur laissait regarder les données recueillies sur sa grille d'observation. Si les parties acceptaient de participer à l'étude, l'expérimentateur leur donnait la consigne suivante :

«Pour participer à l'étude, vous devrez signer le formulaire de consentement, remplir le formulaire de renseignements généraux et répondre au questionnaire de trente questions. Lorsque vous répondrez au questionnaire de trente questions, faites comme si vous étiez en situation de médiation. Bref, comment vous agiriez si vous étiez dans une médiation.»

Cette consigne a influencé l'expérimentateur dans le choix du moment de la passation du «Thomas-Killman Conflict Mode Instrument». Rappelons que le test mesure des intentions stratégiques et tactiques de se comporter face au conflit et l'expérimentateur a cru que la passation après la séance de médiation faciliterait le respect de la consigne. Les participants pourraient ainsi se référer à leur expérience de médiation vécue la journée même pour répondre

aux questions. Cette façon de faire permettait également aux personnes qui en étaient à leur première expérience avec la médiation de respecter la consigne, ce qui n'aurait pu être possible si la passation avait eu lieu avant la séance de médiation.

Lorsque les parties avaient rempli les divers formulaires et le questionnaire, l'expérimentateur remerciait les parties et leur demandait si elles aimeraient que leur soit transmis un avis lorsque l'étude serait complétée pour éventuellement obtenir une copie de l'étude finale. Si elles en manifestaient le désir, l'expérimentateur consignait leur adresse ou conservait leur carte d'affaire pour leur transmettre l'avis.

3. Résultats

Les variables qui seront traitées dans ce mémoire sont le genre, la profession, les styles de gestion de conflit, les rôles cognitifs et le temps écoulé pendant les périodes de médiation. Les questions de recherche ont été bâties à partir de ces variables. Les méthodes d'analyse et les résultats de chacune des questions de recherche seront abordés séparément, mais auparavant certaines considérations seront exposées en ce qui concerne les styles de gestion de conflit.

3.1 Considérations particulières en ce qui concerne les styles de gestion de conflit

Les deux premières questions de recherche portent sur les résultats obtenus au test «Thomas-Killman Conflict Mode Instrument». Or certains commentaires s'imposent en ce qui concerne certaines particularités sur les styles de gestion de conflit mesurés par cet instrument. Womack (1988) attire l'attention des chercheurs sur certaines précautions méthodologiques lors de l'analyse statistique faite à partir de données provenant du test «Thomas-Killman Conflict Mode Instrument». Elle note que le type de choix offert par le test et le fait que ce choix soit forcé implique que les résultats aux cinq styles de gestion de conflit ne sont pas indépendants les uns des autres. Par conséquent, elle recommande l'utilisation de statistiques descriptives plutôt qu'inférentielles pour présenter les résultats obtenus au «Thomas-Killman Conflict Mode Instrument». De même, elle recommande l'utilisation de tests statistiques non paramétriques pour vérifier l'existence de différences significatives ou d'une association entre des variables.

Compte tenu des observations de Womack (1988), de la grandeur de l'échantillon et du nombre de participants dans chacun des sous-groupes, l'auteur de ce mémoire a préféré dresser un portrait descriptif des résultats obtenus par les hommes et les femmes ainsi que par les avocats et les non avocats au «Thomas-Killman Conflict Mode Instrument» et ne présentera par conséquent pas de résultats inférentiels de la distribution dans la population générale. Au niveau du traitement des données, il a transformé en rang les données brutes obtenues au test, de manière à créer une échelle ordinale. Selon Womack (1988), il s'agit de la forme la plus appropriée pour présenter les préférences des répondants. Les questions de recherche qui impliquent la variable des styles de gestion de conflit ont donc été vérifiées sur la base d'une échelle ordinale. L'auteur

du présent mémoire n'a pas croisé les variables du genre et de la profession compte tenu du nombre trop peu élevé de femmes avocates (N=1) ayant participé à l'étude.

3.2 La répartition des styles de gestion de conflit selon le genre

La première question de recherche s'énonce comme suit : Selon les résultats obtenus au «Thomas-Killman Conflict Mode Instrument», quel est la répartition en rangs des styles de gestion de conflit chez les hommes et chez les femmes en situation de médiation?

La variable indépendante de la première question de recherche est donc le genre (homme-femme) et la variable dépendante est le résultat au test. Compte tenu du type de choix et du caractère forcé de ce choix qu'offre le test ainsi que de la composition de l'échantillon, il a été convenu de présenter les résultats au «Thomas-Killman Conflict Mode Instrument» de façon descriptive et sous la forme de rangs (Womack, 1988).

La présentation des résultats emprunte la forme suivante. À chacun des rangs (du 1^{er} au 5^e rang) est exposé le style de gestion de conflit qui a été sélectionné par le plus grand nombre de personnes dans un échantillon. Il faut souligner que, compte tenu de la structure du «Thomas-Killman Conflict Mode Instrument» (c'est-à-dire au type de choix offert et au choix forcé), un répondant peut avoir noté plusieurs styles de gestion de conflit à des rangs ex aequo. Par exemple, un répondant peut avoir noté les styles de gestion de conflit de la façon suivante : «compétition» = 10, «collaboration» = 7, «compromis» = 5, «évitement» = 4, «accommodation» = 4. Dans ces circonstances, le style de gestion de conflit qui vient au 1^{er} rang est la «compétition» car il possède le score le plus élevé. Le 2^e rang est détenu par la «collaboration» alors que le 3^e rang appartient au «compromis». Le 4^e rang est détenu ex aequo par «l'évitement» et «l'accommodation». Aucun style de gestion de conflit n'occupe le 5^e rang. Dans les faits, cela s'est effectivement produit dans la présente étude. La présence de rangs ex æquo influence la présentation des résultats sur le nombre de répondants ayant sélectionnés certains styles de gestion de conflit.

La notation pour décrire les préférences des répondants quant aux rangs prend la forme suivante : style de gestion de conflit «x» (n=y; z%); où «x» correspond à *l'un des cinq styles de gestion de conflit* (compétition, collaboration, compromis, évitement, accommodation) alors que «y» décrit le *nombre de personnes* ayant choisi ce style de gestion de conflit à ce rang parmi l'échantillon cible (exemple : n=3 donc trois femmes ont choisi ce style de gestion de conflit) et «z» représente le *pourcentage* correspondant au *nombre de personnes* ayant choisi ce style de gestion de conflit à ce rang par rapport au *nombre total* de l'échantillon (exemple : 37.5% donc trois femmes sur huit ($8 \div 3 = 37.5\%$) ont choisi ce style de gestion de conflit à ce rang). Prenons un autre exemple. Parmi l'échantillon des hommes qui est composé de vingt-cinq personnes (N=25), si le style de gestion de conflit ayant été sélectionné le plus souvent au premier rang est le «compromis» (n=15; 60%), cela signifie que quinze hommes ont sélectionné le «compromis» au premier rang et que ces quinze hommes représentent 60% des vingt-cinq hommes de l'échantillon total des hommes car $25 \div 15 = 60\%$. Abordons maintenant la présentation des résultats pour chacun des échantillons (femmes, hommes, avocats, non avocats).

En ce qui concerne l'échantillon des femmes, on dénombre huit participantes (N=8) à l'étude. Elles ont majoritairement opté pour le «compromis» (n=3; 37.5 %) comme style prédominant de gestion de conflit. Le style de gestion de conflit qui vient au deuxième rang est également celui du «compromis» (n=4; 50 %). Les styles de gestion de conflit «évitement» et «accommodation» viennent à égalité au troisième rang (n=3, 37.5 %). La «collaboration» a été sélectionnée au quatrième rang (n=3; 37.5 %) alors que «l'accommodation» occupe le cinquième rang (n=2; 25%).

Rang (de 1 à 5)	Style de gestion de conflit	Nombre de répondants	Pourcentage (n ÷ N)
1 ^{er}	Compromis	3	37.5%
2 ^e	Compromis	4	50%
3 ^e	Évitement	3	37.5%
3 ^e	Accommodation	3	37.5%
4 ^e	Collaboration	3	37.5%
5 ^e	Accommodation	2	25%

Tableau 5. Distribution des styles de gestion de conflit selon le rang chez les femmes

En ce qui concerne les hommes (N=25), les résultats obtenus à la première question de recherche laissent voir que c'est le «compromis» qui s'est également avéré le style de gestion de conflit prédominant (n=15, 60%). Au deuxième rang, les hommes ont opté pour la «collaboration» (n=12; 48%). Vient au troisième rang le style de gestion de conflit «accommodation» (n=13; 52%). Le quatrième rang et le cinquième rang sont occupés par le style de gestion de conflit «évitement» (n=7; 28%) (n=4; 16%).

Rang (de 1 à 5)	Style de gestion de conflit	Nombre de répondants	Pourcentage (n ÷ N)
1 ^{er}	Compromis	15	60%
2 ^e	Collaboration	12	48%
3 ^e	Accommodation	13	52%
4 ^e	Évitement	7	28%
5 ^e	Évitement	4	16%

Tableau 6. Distribution des styles de gestion de conflit selon le rang chez les hommes

3.3 La répartition des styles de gestion de conflit selon la profession

La deuxième question de recherche s'énonce comme suit : «Selon les résultats obtenus au «Thomas-Killman Conflict Mode Instrument», quel est la répartition en rangs des styles de gestion de conflit chez les avocat(e)s et chez les non avocat(e)s en situation de médiation?» La variable indépendante de la deuxième question de recherche est donc la profession (avocat(e)s, non avocat(e)s) et la variable dépendante est le résultat au test.

Il y a huit participants avocat(e)s (N=8) à l'étude. Ils ont majoritairement opté pour le «compromis» au premier (n=3; 42.9 %) et au deuxième rang (n=4; 57.1%) des styles de gestion de conflit. Le style de gestion de conflit qui vient au troisième rang est «accommodation» (n=6;

85.7%). Le quatrième rang revient au style de gestion de conflit de «compétition» (n=5; 71.4%) de même que le cinquième rang (n=2; 28.6%).

Rang (de 1 à 5)	Style de gestion de conflit	Nombre de répondants	Pourcentage (n ÷ N)
1 ^{er}	Compromis	3	42.9%
2 ^e	Compromis	4	57.1%
3 ^e	Accommodation	6	85.7%
4 ^e	Compétition	5	71.4%
5 ^e	Compétition	2	28.6%

Tableau 7. Distribution des styles de gestion de conflit selon le rang chez les avocat(e)s.

En ce qui concerne les non avocats (N=26), c'est également le «compromis» qui s'est avéré le style de gestion de conflit prédominant (n=15, 57.7%). Au deuxième rang, les non avocats ont opté pour la «collaboration» (n=11; 42.3%). Vient au troisième rang le style de gestion de conflit «accommodation» (n=13; 52%). Le quatrième rang et le cinquième rang sont occupés par le style de gestion de conflit «éviterment» (n=8; 30.8%) (n=3; 11.5%).

Rang (de 1 à 5)	Style de gestion de conflit	Nombre de répondants	Pourcentage (n ÷ N)
1 ^{er}	Compromis	15	57.7%
2 ^e	Collaboration	11	42.3%
3 ^e	Accommodation	13	52%
4 ^e	Éviterment	8	30.8%
5 ^e	Éviterment	3	11.5%

Tableau 8. Distribution des styles de gestion de conflit selon le rang chez les non avocat(e)s.

3.4 Association entre les styles de gestion de conflit et les rôles cognitifs

La troisième question de recherche s'énonce comme suit : Est-ce qu'il existe des corrélations significatives entre le style de gestion de conflit (compétition ou collaboration ou compromis ou évitement ou accommodation) mesuré chez certaines parties et les rôles cognitifs qu'elles assument en situation de médiation dans un contexte de relations de travail. L'existence d'une association entre des rôles cognitifs et les styles de gestion de conflit est donc recherchée par cette question de recherche. Womack (1988) encourageait d'ailleurs le développement d'études vérifiant le caractère d'association et de prédictibilité des cinq styles de gestion de conflit sur d'autres variables. Pour ce faire, Womack (1988) privilégiait les études sur le terrain. La présente étude matérialise le souhait de Womack (1988) quant à la vérification d'une possibilité d'association.

Dans cette troisième question de recherche, la variable indépendante est le style de gestion de conflit et elle comporte cinq niveaux qui sont : 1. compétition, 2. collaboration, 3. compromis, 4. évitement, 5. accommodation. Les variables dépendantes sont au nombre de six soit : 1. définir, 2. analyser, 3. critiquer, 4. catalyser, 5. gérer l'émotion, 6. gérer la procédure. Compte tenu du fait que les résultats obtenus sur les styles de gestion de conflit ne sont pas indépendants les uns des autres et que l'utilisation d'une échelle ordinale est recommandée pour analyser les résultats obtenus par le «Thomas-Killman Conflict Mode Instrument» (Womack, 1988), l'analyse statistique qui permettra de vérifier la *force* de la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante est le test non paramétrique de la corrélation de Spearman rho. Pour ce faire, il a fallu transformer les données brutes du test «Thomas-Killman Conflict Mode Instrument» en rangs et faire de même pour les rôles cognitifs.

Le test non paramétrique descriptif de la corrélation Spearman rho a été appliqué aux trente possibilités d'association entre les styles de gestion de conflit et les rôles cognitifs. Seulement deux associations se sont révélées significatives sur les trente paires vérifiées. Il s'agit d'abord de *l'association négative* entre le style de gestion de conflit de «compétition» et le rôle cognitif de «catalyser» ($r \text{ rho } (30) = -.54, p < .01$). Il s'agit ensuite de *l'association négative* entre le style de gestion de conflit de «compétition» et du rôle cognitif de «gérer la procédure» ($r \text{ rho } (30) = -.38,$

$p < .05$). Dans les autres tentatives d'association des variables, le coefficient de corrélation, qui indique le résultat de la mesure du degré de relation entre deux variables, ne s'est pas avéré significatif.

Association :	Coefficient de corrélation de Spearman (r rho)
Style de gestion de conflit et Rôle cognitif	
Compétition - Catalyser	- .54, $p < .01$
Compétition - Gérer la procédure	- .38, $p < .05$

Tableau 9. Corrélations significatives entre les styles de gestion de conflit et les rôles cognitifs.

3.5 Association entre le temps et les rôles cognitifs

La quatrième question de recherche s'énonce comme suit : Quel est l'évolution des rôles cognitifs en terme de fréquences (médiateur et parties confondues) à travers le temps lors de la séance «plénière» des médiations dans un contexte de relations de travail? L'existence d'une association entre les rôles cognitifs et le temps écoulé en médiation est donc recherchée par cette question de recherche.

Dans cette quatrième question de recherche, la variable indépendante est le temps écoulé en médiation et elle comporte huit niveaux qui sont : 1. 00-15 minutes, 2. 15-30 minutes, 3. 30-45 minutes, 4. 45-60 minutes, 5. 60-75 minutes, 6. 75-90 minutes, 7. 90-105 minutes, 8. 105-120 minutes. Le temps écoulé en médiation qui a été retenu pour cette étude est donc d'une durée de 2 heures séparée en tranches de 15 minutes. Les variables dépendantes sont au nombre de six soit : 1. définir, 2. analyser, 3. critiquer, 4. catalyser, 5. gérer l'émotion, 6. gérer la procédure. L'analyse statistique descriptive privilégiée dans ce mémoire pour vérifier la *force* d'une association entre deux variables est le test paramétrique de la corrélation r de Pearson.

À la lecture des résultats des analyses corrélationnelles, il s'avère que deux rôles cognitifs sont corrélés avec le passage du temps en médiation soit, le rôle cognitif «définir» ($r(8) = -.766$, $p < .05$) et le rôle cognitif «analyser» ($r(8) = .869$, $p < .01$). Le coefficient de détermination (r^2)

de l'association entre le rôle cognitif «définir» et le temps écoulé en médiation est de .58 alors que celui de l'association entre le rôle cognitif «analyser» et le temps écoulé en médiation est de .75. Le coefficient de corrélation dans les autres tentatives d'association de variables n'a décelé aucun degré de relation significatif entre elles.

Association :	Coefficient de corrélation de Pearson (r)	Coefficient de détermination (r^2)
Temps – Définir	- .766	.58
Temps – Analyser	.869	.75

Tableau 10. Corrélations significatives entre le temps et les rôles cognitifs et présentation du coefficient de détermination.

4. Discussion

4. 1 La répartition des styles de gestion de conflit selon le genre

Selon les résultats obtenus à la première question de recherche, on note une forte préférence des *femmes* pour le style de gestion de conflit du «compromis» (1^{er} rang et 2^e rang) et des résultats diffus et non prédominants pour la «compétition». Ce qui abonde dans le même sens que les conclusions de certaines études qui mentionnent que les femmes utilisent davantage le compromis et l'évitement que les hommes en situation de conflit (Bardwick, 1971; Killman & Thomas, 1977; Chanin & Schneer, 1984; Shockley-Zalabak & Morley, 1984). Malgré que le présent mémoire n'aborde pas directement cette différence homme-femme, suite aux réserves de Womack (1988) sur la possibilité de le faire et à la taille des échantillons, il est légitime de penser que si les femmes utilisent davantage certains styles de gestion de conflit que les hommes, c'est qu'elles utilisent ces styles de manière prédominante. L'auteur de ce mémoire se sent donc légitimé, en l'absence d'études descriptives pertinentes, d'utiliser les conclusions des études comparatives hommes-femmes pour interpréter ses résultats.

Dans les circonstances, il faut cependant être prudent quant à l'interprétation des résultats car la présente étude possède un échantillon très restreint et que, de plus, comme le mentionne Womack (1988), la structure du «Thomas-Killman Conflict Mode Instrument» ne permet pas d'inférer que les résultats de l'échantillon obtenus à partir du test se distribueront de la même manière dans une population cible. Un autre raison pour être prudent dans l'interprétation des résultats réside dans le fait que les styles de gestion de conflit sont des *intentions* de se comporter en situation de conflit et que, par conséquent, le contexte dans lequel se positionne le participant pour répondre aux questions du «Thomas-Killman Conflict Mode Instrument» influence directement le choix de ses réponses au test et conséquemment ses résultats. Or, à quelques exceptions près, il y a fort à parier que, contrairement à la présente étude, les consignes données aux participants ne mentionnaient pas de se positionner dans un contexte de médiation pour répondre aux questions du test. L'utilisation courante de la médiation est relativement récente (depuis environ le début des années 80) alors que plusieurs études comparatives entre les hommes et les femmes lui sont antérieures (des années 60 au milieu des années 80).

En ce qui concerne les *hommes*, il semble donc qu'ils aient une forte tendance à opter pour le compromis et la collaboration (1^{er} et 2^e rang) pour gérer leurs conflits et que leur intérêt pour la compétition soit diffus. Ces résultats semblent trouver peu d'écho parmi les conclusions des recherches empiriques ayant comparé les femmes et les hommes quant à leur style de gestion de conflit. En effet, contrairement à la majorité de ces recherches (Killman & Thomas, 1977; Rahim, 1983; Chanin & Schmeer, 1984; Shockley-Zalabak & Morley, 1984; Womack, 1988), les résultats obtenus dans la présente étude ne démontrent pas de préférences marquées par les hommes envers le style de gestion de conflit de la «compétition». En fait, les résultats quant à ce style de gestion de conflit sont diffus autant chez les hommes que chez les femmes. Cette diffusion a pour conséquence que ce style de gestion de conflit n'a pas été sélectionné parmi les choix prédominants à au moins un des cinq rangs. Trois considérants peuvent expliquer le sort réservé au style de gestion de conflit de la «compétition» dans cette étude.

Le premier considérant est à l'effet que le choix des styles de gestion de conflit provient d'une auto évaluation. En effet, il semble que la perception de nos intentions soit souvent différente selon que l'on s'auto évalue ou que ce soit les autres qui nous évaluent (Thomas, 1992). Certaines études ont conclu à une forte tendance des parties au conflit pour reconnaître les intentions compétitives de l'autre et une faible tendance à se percevoir eux-mêmes comme ayant des intentions compétitives (Thomas & Pondy, 1977, Van de Vliert & Prein, 1989). L'auto évaluation introduirait fréquemment un biais perceptuel qui pourrait influencer les parties à sous estimer les intentions compétitives qu'elles projettent à autrui (Thomas & Pondy, 1977, Van de Vliert & Prein, 1989). Ce biais perceptuel pourrait expliquer la sous évaluation du style de gestion de conflit de la «compétition» autant chez les hommes que chez les femmes.

À titre de deuxième considérant, la composition majoritairement masculine des participants aux médiations observées (26 hommes et 8 femmes) combinée au phénomène de la réciprocité pourraient également avoir influencés le choix du style de gestion de conflit de la «compétition». D'abord, les conclusions d'une étude sont à l'effet que les hommes auraient tendance à être moins compétitifs entre eux en situation de conflit que lorsqu'ils sont en situation de conflit avec des femmes (Borgatta & Stimson, 1963). Ensuite, les études sur le phénomène de la réciprocité démontrent que c'est la perception du comportement de l'autre plutôt que son propre style ou que

les conditions existantes lors du conflit qui expliquent une proportion plus grande de la variance du comportement adopté par une partie lors d'un conflit (Baron, 1989). D'ailleurs, une étude ayant corrélé la fréquence des comportements communicationnels d'une partie (ex. partie A) avec ses résultats au «Thomas-Killman Conflict Mode Instrument» a même conclu que c'est le comportement de l'autre personne en situation de conflit (ex. partie B) qui explique la majorité de la variance quant à l'utilisation effective des cinq styles de gestion de conflit (Goering et al. 1986). Si l'on combine les résultats obtenus dans la perspective du phénomène de la réciprocité aux conclusions des études précitées, on pourrait croire que les hommes se sont ainsi peut-être moins comportés de façon compétitive qu'ils ne le feraient si la mixité avait été plus grande à l'intérieur des médiations.

À titre de troisième considérant, il y a le fait que les études ayant conclu que les hommes avaient une préférence plus marquée pour la compétition que les femmes ont été réalisées pour la plupart à partir d'échantillons étudiants américains il y a de cela plusieurs années (entre 1963 et 1984). L'échantillon utilisé dans ce mémoire est constitué de travailleurs ayant plusieurs années d'expérience sur le marché de l'emploi et ils vivent dans une société québécoise dont les modèles des rapports hommes-femmes peuvent être relativement différents des américains et avoir changé durant les quarante dernières années. En effet, il semble incontestable aujourd'hui que les rapports entre hommes et femmes sont majoritairement plus égalitaires qu'il y a 35 ans depuis les actions concertées du mouvement féministe au Québec et l'émancipation conséquente de la femme. Compte tenu de ce rapport plus orienté vers l'égalité et ce malgré leur réputation de compétiteur, les hommes contemporains de notre échantillon semblent plutôt opter pour le compromis comme style prédominant de gestion de conflit.

Ce détachement des résultats de la présente étude par rapport à la littérature américaine disponible est même considéré comme intéressant car il appuie modestement la nécessité de développer un corpus de connaissances contextualisé à l'époque et aux changements sociaux. Conséquemment, la contextualisation descriptive, contemporaine et localisée de la présente étude constitue en quelque sorte un avancement en apportant sa modeste contribution au développement des connaissances dans les rapports hommes-femmes en situation de conflit.

Au niveau des améliorations possibles à la première question de recherche, et ces constatations s'appliquent également à la deuxième question de recherche, des analyses inférentielles pourraient éventuellement être exécutées à partir d'un échantillon plus grand et représentatif que celui employé dans cette étude. Il convient cependant d'user de nombreuses précautions dans l'utilisation d'analyses statistiques sur les résultats du «Thomas-Killman Conflict Mode Instrument». D'ailleurs, à cet effet, il serait souhaitable qu'il soit donné suite à la suggestion de Womack (1988) et qu'ainsi le cahier d'interprétation du «Thomas-Killman Conflict Mode Instrument» contienne des recommandations quant aux tests statistiques appropriés, aussi bien descriptifs qu'inférentiels, pour analyser les résultats du «Thomas-Killman Conflict Mode Instrument».

4.2 La répartition des styles de gestion de conflit selon la profession

On remarque deux constatations intéressantes en ce qui concerne les résultats obtenus par les *avocat(e)s*. La première constatation est à l'effet que seuls les *avocat(e)s* (par rapport aux hommes, aux femmes et aux non *avocats*) n'ont pas opté pour les styles de gestion de conflit de la «collaboration» et de «l'évitement» dans l'un de leurs cinq choix. La deuxième constatation concerne la tendance majoritaire des *avocats* envers le style de gestion de conflit du «compromis» (1^{er} et 2^e rang). Ces deux remarques semblent complémentaires et peuvent probablement s'expliquer par les pratiques traditionnelles développées par les *avocats* dans les règlements hors cour.

D'abord, il est intéressant de constater que les *avocat(e)s* n'ont pas inclus les styles de gestion de conflit de la «collaboration» et de «l'évitement» dans l'un de leurs cinq choix. Ces deux styles de gestion de conflit se situent sur l'*axe intégratif* tel que le démontre la figure 4 (Walton & Mc Kersie, 1965; Psenicka & Rahim, 1989). Conséquemment, il semble que les intentions des *avocat(e)s* ne sont pas orientées sur l'*axe intégratif* lorsqu'ils négocient un règlement en situation de médiation. Les résultats «gagnant-gagnant» ne semblent donc pas recherchés naturellement par les *avocat(e)s* lorsqu'ils négocient (voir figure 3). Au contraire, le choix des styles de gestion de conflit de la «compétition», du «compromis» et de «l'accommodation» semble démontrer que leurs intentions se situent sur un *axe distributif* (voir

figure 4) et que par conséquent les résultats qu'ils recherchent par la négociation sont d'abord de l'ordre du «gagnant-perdant». Ce qui correspond à ce que certains auteurs qualifient de négociation «traditionnelle» ou «sur position» (Fisher & Ury, 1981; Psenicka & Rahim, 1989; Neale & Bazerman, 1991; Chaiken, Gruenfeld & Judd, 2000). Il faut se rappeler que les conflits qui sont visés dans cette étude sont des différends judiciairisés qui aboutiront ultimement devant un forum adjudicatoire (arbitres, commissaires, tribunaux) qui désignera un gagnant et un perdant si ces différends ne sont pas réglés par la négociation. La nature et les enjeux du règlement hors cour sont bien connus des avocats et ce type de négociation fait partie de leurs fonctions traditionnelles. Certaines pratiques sont bien ancrées dans la négociation traditionnelle des règlements hors cour et il est probable qu'elles se reflètent dans la négociation assistée que l'on retrouve en médiation.

La tendance majoritaire des avocats envers le style de gestion de conflit du «compromis» (1^{er} et 2^e rang) s'explique peut-être d'ailleurs par ces pratiques traditionnelles dans la négociation hors cour. En effet, bien souvent lorsque les avocats négocient entre eux pour régler un dossier hors cour, le résultat recherché est un compromis et les intentions recherchées sont conséquemment de même nature. En somme, on tente de régler pour un montant moindre que la réclamation initiale du plaignant en misant sur l'incertitude de la décision du juge lors d'un éventuel procès. Les deux parties y vont alors de concessions sur la base de faits qualifiés juridiquement en terme de droits et d'obligations. Chacune des parties cherche à pousser l'autre à faire des concessions pour finalement aboutir à un compromis. Le compromis permet donc de ne pas se retrouver dans la situation où un gagnant et un perdant sont désignés par un adjudicateur. Le rôle des intentions tactiques sur un axe distributif, reproduit à la figure 5, représente graphiquement cette dynamique des intentions (Walton & Mc Kersie, 1965; Thomas, 1992). Or, rappelons que les styles de gestion de conflit sont des intentions de se comporter. Les avocats qui ont participé à l'étude sont tous des professionnels en exercice et il est donc possible qu'ils aient développé les habitudes de négociation usuelles lors d'un règlement hors cour et qu'ils poursuivent conséquemment une intention de compromis lorsqu'ils négocient un règlement en médiation. Dans les circonstances, une solution de «compromis» semble acceptable pour les deux parties compte tenu que l'intérêt du règlement hors cour est bien souvent d'éviter l'application d'un résultat «gagnant-perdant» au conflit.

L'intérêt pour le compromis chez les avocat(e)s provient peut être aussi, en partie du moins, du fait que parmi les huit avocat(e)s on compte sept hommes et une femme alors que, tel que le suggèrent les résultats de la première question de recherche, les hommes semblent avoir une préférence pour le «compromis» pour gérer leur conflit (le compromis a été choisi au 1^{er} rang chez les hommes).

Il est à noter que les *non avocat(e)s* et les hommes possèdent les mêmes préférences quant aux styles de gestion de conflit et ce dans le même ordre de rang. Ce qui n'est pas véritablement surprenant puisqu'il y a 19 hommes parmi les 26 non avocats, ce qui représente 73%. Les raisons exposées en ce qui concerne les préférences des hommes peuvent donc être reprises ici pour expliquer les préférences des non avocat(e)s.

Une possibilité d'explication en ce qui concerne le choix du «compromis» au premier rang peut provenir d'une particularité propre au milieu des relations de travail. Dans les milieux syndiqués qui font affaire avec un médiateur, il y a souvent une quantité importante de griefs qu'il serait autrement trop coûteux en terme de temps, d'énergie et d'argent de traiter dans un forum adjudicatoire d'arbitrage. Surchargées, les parties pourraient alors opter pour la médiation dans l'espoir qu'il s'agisse d'un moyen de résolution de conflit moins coûteux. Dans leur espoir de résoudre la plus grande quantité de conflit de la façon la plus rapide qui soit par le biais de solutions acceptables, les parties peuvent être tentées d'opter pour des solutions à mi-chemin entre les propositions de règlement initiales mais qui satisferont tout de même suffisamment les parties en conflit. Puisque les négociations où l'on recherche un compromis sont considérées plus expéditives et peu exigeantes en terme d'énergie (Thomas & Killman, 1988; Moore, 1996), il est possible que les non avocat(e)s recherchent une solution de «compromis» et que leurs intentions reflètent ce choix.

Le choix du style de gestion de conflit de «collaboration» au deuxième rang peut quant à lui s'expliquer en partie par la présence de gestionnaires de haut niveau (présidents, directeurs d'établissement ou de département) lors des médiations. En effet, une étude a démontrée que les gestionnaires de haut niveau semblent souvent opter pour la collaboration (Noto, 1979).

Les conclusions de la présente étude peuvent peut-être contribuer à leur manière à l'avancement des connaissances en ce qui concerne les pratiques effectives qui influencent le phénomène de la professionnalisation de la médiation. Ce phénomène, dans son acception large, s'intéresse à l'intervention en médiation et aux compétences nécessaires qui en découlent. Actuellement, au Québec, il n'existe pas une association professionnelle distincte de médiateurs reconnue par l'Office des professions (Thibault, 2000). Par contre, il existe certaines procédures d'accréditation de la fonction de médiateur qui dressent des paramètres obligatoires pour pouvoir exercer la pratique de la médiation en matières civiles, commerciales et familiales. Cependant, très peu d'études empiriques semblent documenter et justifier les critères d'élaboration de ces exigences. Une littérature abondante démontre d'ailleurs que les compétences nécessaires pour exercer la médiation sont énergiquement discutées et ne semblent pas faire consensus (Morris, 1994; Le Baron Duryea, 1994; Picard, 1994, Pirie, 1994; Morris, 1997; Legault, 2000; Pirie, 2000). Plusieurs professions aimeraient cependant être privilégiées par rapport aux autres au niveau de la reconnaissance des compétences qu'elles exercent dans leurs fonctions traditionnelles et qui seraient nécessaires pour pratiquer la médiation (Picard, 1994; Pirie, 1994).

L'interprétation des conclusions de cette étude selon la possible transposition des habitudes traditionnelles de négociation des avocats dans la médiation peut laisser suggérer qu'ils considèrent que leurs compétences en négociation sont tout à fait appropriées pour l'exercice de la médiation. Cette interprétation permettrait peut-être de mettre un peu en lumière la position de certains avocats par rapport aux exigences professionnelles nécessaires à l'intervention en médiation. Une étude sur la professionnalisation de la médiation au sens large est actuellement en cours à l'Université de Sherbrooke et elle devrait ultimement permettre de clarifier l'interprétation faite sur les conclusions de cette deuxième question de recherche quant aux compétences considérées comme nécessaires pour la pratique de la médiation par différents intervenants québécois, canadiens et belges issus de plusieurs disciplines (Legault, Lalonde, Marquis, 2001).

4.3 Association entre les styles de gestion de conflit et les rôles cognitifs

En ce qui concerne la troisième question de recherche, quelques constatations s'imposent. D'abord, il convient de s'attarder sur les raisons potentielles pouvant expliquer que deux associations significatives aient été démontrées. Compte tenu de l'inexistence de recherches empiriques ayant corrélées les styles de gestion de conflit aux rôles cognitifs, les associations significatives seront discutées et interprétées sans référents empiriques. Ensuite, il convient d'émettre des précautions quant à l'interprétation des résultats et d'exposer les raisons pouvant expliquer pourquoi seulement deux associations sur trente sont significatives. Finalement, la suggestion d'une piste de développement pour les recherches empiriques futures sera considérée. Ces différentes considérations seront discutées dans l'ordre.

D'abord, l'association significative négative entre le style de gestion de conflit de «compétition» et le rôle cognitif de «catalyser» ($r \text{ rho } (30) = -.54, p < .01$) n'est conceptuellement pas surprenante. Le rôle cognitif de «catalyser» se définit par la recherche d'un rapprochement entre les parties (voir appendice 6) alors que le style de gestion de conflit de «compétition» se définit par une préoccupation maximale de ses propres aspirations associée à une préoccupation minimale des aspirations de l'autre partie (voir appendice 2). Il n'est donc pas surprenant qu'une personne qui se soucie peu des aspirations des autres ne démontre pas dans ses comportements verbaux un souci d'ouverture et de rapprochement relationnel avec les autres. Le rôle de «catalyser» peut être considéré comme appartenant aux tactiques contextuelles qui ont la particularité de favoriser et de faciliter les rapprochements entre les parties (Carnevale & Peggnetter, 1985; Wall & Lynn, 1993). Le style de gestion de conflit de «compétition» se matérialiserait probablement plutôt en des tactiques substantives qui mettent l'accent sur les enjeux du différend et prennent la forme de pressions (Carnevale & Peggnetter, 1985; Wall & Lynn, 1993). Les interventions fondées sur ces deux types de tactiques viseront probablement des finalités différentes et la relation négative obtenue entre la «compétition» et «catalyser» est par conséquent pleine de sens.

L'association significative négative entre le style de gestion de conflit de «compétition» et le rôle cognitif de «gérer la procédure» ($r \text{ rho } (30) = -.37, p < .05$) s'explique également

conceptuellement. Le rôle cognitif de «gérer la procédure» se définit comme moteur et gardien de la procédure pour définir un cadre facilitant la négociation (voir appendice 6). Il implique un souci égalitaire dans la relation entre les parties (droit de parole, respect dans le langage communicationnel, etc.) pour assurer le bon déroulement des négociations lors de la médiation. Ce souci d'égalité nécessite un souci des aspirations de l'autre, ce qui n'est pas conséquent avec le style de gestion de conflit de «compétition» qui se définit plutôt par la non préoccupation des aspirations de l'autre (voir appendice 2). Il n'est donc pas surprenant de réaliser qu'une association négative existe entre la gestion de la procédure et le style de gestion de conflit de «compétition». Ainsi, l'association négative laisse suggérer que la personne qui se préoccupera peu des aspirations des autres manifesterà peu de souci pour l'égalité de leur relation dans ses comportements verbaux. Au niveau d'un classement par tactiques, le rôle cognitif «gérer la procédure» correspond aux tactiques contextuelles qui supportent les parties dans leur interaction communicationnelle par le biais de procédures pour assurer l'équilibre du pouvoir et le respect entre les parties (Carnevale & Peggnetter, 1985; Wall & Lynn, 1993). Le style de gestion de conflit de la «compétition» correspondant plutôt aux pressions des tactiques substantives, les finalités poursuivies sont encore une fois divergentes et par conséquent négativement corrélées.

Il faut cependant être très prudent dans l'interprétation de ces associations significatives pour au moins quatre raisons. Ces raisons peuvent également expliquer en partie pourquoi il y a si peu d'associations significatives entre les variables du style de gestion de conflit et des rôles cognitifs. Les trois premières explications sont en rapport avec la technique statistique utilisée alors que la quatrième vise la difficulté de concordance des mesures.

Premièrement, il faut noter qu'un des postulats de la corrélation r rho de Spearman a été violé dans la présente étude. En effet, l'échantillonnage aléatoire des participants à l'étude n'a pas été respecté. Heureusement, la corrélation r rho de Spearman est assez robuste à l'irrespect de ce postulat (Ferguson & Takane, 1989; Gilles, 1994; Aebi, Charron, Côté, Hassan, Pesant & Saheb, 2000). Deuxièmement, la corrélation r rho de Spearman est reconnue pour être un test possédant une puissance statistique modérée (Martin & Baillargeon, 1989; Ness Evans; Howell, 1998; Aebi et al. 2000; Sprinthall, 2000). Troisièmement, la proportion de rangs ex æquo est assez élevée dans notre étude en ce qui concerne la préférence aux styles de gestion de conflit et

la fréquence des rôles cognitifs des participants. La structure des choix offerts aux répondants dans le «Thomas-Killman Conflict Mode Instrument» et le fait que la durée des médiations ait été réduite à seulement deux heures par mesure de contrôle peut expliquer ce manque de variance dans les résultats bruts qui se répercute par conséquent dans les rangs. La présence assez importante de rangs ex æquo dans notre étude peut avoir plus ou moins faussé le coefficient de corrélation r rho de Spearman (Martin & Baillargeon, 1989).

Quatrièmement, il faut constater que l'association est recherchée entre des *intentions* de se comporter (les styles de gestion de conflit) et des *comportements* (les rôles cognitifs) qui ont été conceptuellement conçus différemment. Les indicateurs de mesure du «Thomas-Killman Conflict Mode Instrument» sont basés sur des postulats «rationnels» inspirés de modèles économiques (Thomas, 1988). Alors que les indicateurs de mesure des rôles cognitifs sont plutôt basés sur des postulats «non rationnels» inspirés d'un modèle de communication désigné par l'appellation de constructivisme social (Donohue, 1989a; Bensimon & Newman, 1993; Guerra & Elliot, 1996). Les indicateurs de mesure des rôles cognitifs ne correspondent donc pas nécessairement aux indicateurs de mesure des styles de gestion de conflit contenus au questionnaire. Dans cette perspective, on ne peut ainsi raisonnablement s'attendre à ce qu'une mesure permette de révéler que des intentions se matérialisent en des comportements qui n'y sont pas associés conceptuellement.

La découverte de deux associations significatives constitue un événement heureux car elle pourrait avoir le mérite de favoriser une orientation différente dans la recherche sur les styles de gestion de conflit. Cette nouvelle orientation pourrait se concrétiser en deux courants de recherche complémentaires. D'abord, la classification des rôles cognitifs et des styles de gestion de conflit selon les tactiques communicationnelles mentionnées précédemment pourrait favoriser la compréhension des caractéristiques communicationnelles du processus de médiation. Ensuite, on peut espérer que l'existence de ces deux associations entre des styles de gestion de conflit et des rôles cognitifs pourraient permettre d'alimenter le développement de nouveaux indicateurs, d'ordre communicationnels cette fois, pour le test «Thomas-Killman Conflict Mode Instrument» comme le souhaite certains auteurs (Magnusson & Endler, 1977; Knapp et al., 1988; Womack, 1988).

Au niveau des améliorations possibles à la présente recherche, et cela concerne la quatrième question de recherche également, il serait souhaitable qu'un nombre plus important de médiations soient observées et qu'elles aient sensiblement la même durée ou, à la limite, que des raffinements méthodologiques, comme une procédure d'échantillonnage par exemple, soient faits pour contribuer à augmenter la probabilité de variance dans les rôles cognitifs. Les contraintes et le manque de contrôle qu'impliquent les études sur le terrain rendent cependant ce souhait peu réaliste.

4.4 Association entre le temps et les rôles cognitifs

En ce qui concerne la quatrième question de recherche, les corrélations significatives seront d'abord interprétées puis il en sera fait de même avec les corrélations non significatives. En dernier lieu, les retombées potentielles des résultats de cette quatrième question de recherche seront exposées.

Le temps écoulé en médiation s'est révélé significativement associé à deux rôles cognitifs soit : «définir» ($r(8) = -.766, p < .05$) et «analyser» ($r(8) = .869, p < .01$). Une corrélation significative ne permet pas de prédire une relation de causalité (Shavelson, 1988; Ferguson & Takane, 1989; Martin & Baillargeon, 1989; Gilles, 1994; Ness Evans, 1992; Einspruch, 1998; Howell, 1998; Sprinthall, 2000). Une corrélation significative indique plutôt l'existence d'une relation entre deux variables, c'est-à-dire d'une variation concomitante entre elles, sans toutefois qu'on puisse se prononcer sur la cause de cette relation. Le coefficient de corrélation r indique une direction (positive ou négative) à l'association entre deux variables. Le coefficient de corrélation n'indique pas directement le degré d'association entre la variable dépendante et la variable indépendante. C'est le coefficient de détermination (r^2) qui permet de le faire (Ferguson & Takane, 1988; Ness Evans, 1992; Howell, 1998; Sprinthall, 2000). «Le coefficient de détermination (r^2) est la mesure de la taille d'effet pour la corrélation et fait référence à la proportion de la variance de la VD expliquée par les différences de la VI» (Aebi et al. 2000). Il s'agit donc de leur taux de variance commune. C'est donc la quantité de la variance de la variable dépendante (en l'espèce, chacun des rôles cognitifs) qui est expliquée par le fait de connaître la

valeur de la variable indépendante (ici le temps écoulé lors de la médiation) . Bref, le coefficient de détermination (r^2) nous indique jusqu'à quel point la connaissance du temps écoulé en médiation réduit l'incertitude par rapport à la connaissance de chacun des rôles cognitifs.

Le coefficient de détermination (r^2) de l'association entre le rôle cognitif «définir» et le temps écoulé en médiation est de .58. Cela signifie donc que 58 % de la variance du rôle cognitif «définir» est expliquée par la relation avec le temps écoulé en médiation. Le coefficient de corrélation r de Pearson indique quant à lui une direction négative entre les deux variables. Le fait que le rôle cognitif «définir» soit négativement corrélé avec le temps écoulé en médiation n'est conceptuellement pas surprenant. Ce rôle cognitif implique principalement de définir le conflit pour dresser un portrait des éléments à négocier (voir appendice 6). Il est donc normal de constater que les éléments à négocier sont généralement établis au début de la médiation et qu'ils le sont de moins en moins au fur et à mesure que se déroule la médiation.

Le coefficient de détermination (r^2) de l'association entre le rôle cognitif «analyser» et le temps écoulé en médiation est de .75. Cela signifie que 75 % de la variance du rôle cognitif «analyser» est expliquée par la relation avec le temps écoulé en médiation. Cette fois, le coefficient de corrélation r de Pearson indique une direction positive entre les deux variables. Cette observation n'est pas vraiment surprenante car le rôle cognitif «analyser» implique l'analyse des *éléments* du conflit *et* des *solutions* proposées au conflit. Il s'agit donc d'un rôle cognitif qui est au cœur du conflit du début à la fin. La surprise provient peut-être plus de la progression linéaire avec laquelle les parties semblent analyser ces éléments et ces solutions. Ainsi, lors des négociations, les parties semblent progressivement assumer presque exclusivement un rôle analytique. Ce qui pourrait peut-être appuyer les modèles explicatifs des comportements des parties en conflit basés sur des postulats économiques et qui considèrent que les parties sont rationnelles et qu'elles prendront des décisions réfléchies sur la base de leurs intérêts personnels (Psenicka & Rahim, 1989; Thomas, 1989).

Il faut cependant être prudent dans l'analyse des corrélations significatives car l'échantillon utilisé dans cette étude est relativement petit. En effet, les résultats ont été obtenus à partir de sept médiations seulement. Il faut noter à cet égard qu'une des raisons expliquant ce nombre restreint

est le fruit des conséquences des aléas de disponibilité des études sur le terrain. Ce petit nombre combiné à la durée restreinte de deux heures des médiations expliquent peut-être également pourquoi quatre rôles cognitifs ne sont pas significativement associés à la variable temps. La séance de plénière de certaines médiations se sont prolongées au delà de deux heures mais ces minutes supplémentaires n'ont pas été retenues dans la présente étude par mesure de contrôle. Certains rôles ont été moins employés que d'autres dans les deux premières heures de plénière des médiations et leur variance était donc faible. Conséquemment, elles ne se distribuaient pas nécessairement de façon linéaire et violaient ainsi un des postulats de la corrélation de Pearson (Martin & Baillargeon, 1989; Ness & Evans, 1992). Malgré que la corrélation r de Pearson soit assez robuste à l'irrespect de ses postulats, cette violation produit tout de même ses effets et peut constituer une des raisons expliquant le nombre de corrélations non significatives.

Compte tenu que le présent sujet de recherche innove dans l'association entre les variables du temps et du style de gestion de conflit dans un contexte de médiation, l'auteur du présent mémoire ne dispose pas de référent pour déterminer si le taux de variance expliqué (58 % et 75%) est important ou non. En effet, il semble que l'importance du taux de variance expliqué varie énormément en psychologie selon le développement des connaissances dans un domaine donné. Les référents de Cohen et Cohen (1975) peuvent nous donner un indice sur cette importance relative. Ils rapportent que souvent, en psychologie, «des coefficients de corrélation de .10, .30 et .50 correspondent respectivement à des r petits, moyens et grands» (Cohen & Cohen, 1975; Aebi et al. 2000). Malgré qu'il soit difficile de se prononcer clairement sur l'importance des taux obtenus, il semble à tout le moins encourageant de constater qu'une recherche exploratoire sur le terrain génère des taux aussi élevés.

L'approche privilégiée et les résultats obtenus à cette quatrième question de recherche semblent donc d'un certain intérêt pour offrir une démonstration empirique de l'évolution d'une médiation en relations de travail d'un point de vue communicationnel. Ce qui répond en quelque sorte au besoin exprimé par certains auteurs (Donohue, 1989a; Putnam, 1989) et permet à sa manière de combler le manque flagrant de recherches empiriques pour alimenter et appuyer les phases de médiation décrites dans la littérature.

Conclusion

L'étude actuelle est une recherche sur le terrain et par conséquent elle bénéficie des avantages de souplesse que cela procure mais également des désavantages reliés au manque de contrôle qui en découle. Le phénomène de la médiation est encore considéré comme un domaine où le développement des connaissances s'opère par les expériences des praticiens sur le terrain. Généralement les méthodologies employées pour développer les connaissances sur le phénomène sont plus près de la recherche-action et de la pratique réflexive que de la démarche scientifique. La présente étude empirique est une des premières tentatives d'exploration du phénomène de la médiation par le biais d'une démarche scientifique quantitative. Il s'agit d'une démarche exploratoire n'ayant d'autres mérites que de mettre en lumière certaines relations entre les paramètres de la médiation et d'ouvrir potentiellement la voie à des études plus approfondies et plus rigoureuses méthodologiquement.

Les quatre questions de recherche se concentraient sur les caractéristiques des parties à la médiation et sur le déroulement communicationnel du processus de médiation. Elles ont été vérifiées et certaines conclusions ont pu être tirées. Il convient cependant de se rappeler que ces conclusions ont été obtenues dans un contexte de recherche exploratoire sur le terrain dont la caractéristique principale est le manque de contrôle. Une certaine prudence est donc nécessaire lors de leur interprétation et particulièrement en ce qui a trait à la généralisation des résultats.

En ce qui concerne les intentions en situation de conflit, les conclusions obtenues ont démontrées certaines préférences quant aux styles de gestion de conflit selon le genre et la profession des participants à la médiation. Certaines de ces conclusions abondent dans le même sens que des recherches ayant eu lieu dans d'autres contextes de gestion de conflit. Cependant, certaines conclusions ne trouvent cependant pas d'écho dans la littérature existante. Ce qui laisse croire que la médiation pourrait être un milieu de gestion de conflit avec des particularités propres que d'autres systèmes de gestion de conflit (les tribunaux judiciaires par exemple) ne possèdent pas. De même, ces spécificités pourraient appuyer les prétentions de ceux qui considèrent la médiation comme un mode « alternatif » de résolution de conflit. Il serait intéressant de vérifier à nouveau, mais cette fois avec un échantillon plus grand et représentatif, si des résultats similaires peuvent être obtenus. Si une nouvelle étude confirmait les résultats obtenus

dans la présente, peut-être alors pourrait-on orienter ensuite notre regard vers les spécificités (communicationnelles, normatives, éthiques, etc.) de la médiation qui font que des intentions face au conflit et à l'autre partie sont différentes par rapport à d'autres situations de gestion de conflit.

Une certaine évolution des caractéristiques communicationnelles du processus de médiation a également été démontrée en fonction du temps écoulé en séance de médiation. Il pourrait s'agir d'un premier pas vers le développement d'une théorisation appuyée empiriquement de l'évolution communicationnelle du processus de médiation. Les phases de médiation prônées par la littérature sont pauvres en appuis empiriques et n'empruntent pratiquement jamais une perspective communicationnelle. Pourtant, la compréhension des dimensions communicationnelles du processus de médiation demeure une préoccupation majeure pour les praticiens de la médiation. La médiation est sans contredit un mode communicationnel de règlement des différends et, pour le moment, tout apport pour démystifier les particularités communicationnelles de son processus peut être considéré comme une innovation.

Le fait que la présente étude ait mesuré les intentions des parties dans un contexte de médiation en relations de travail au Québec apporte une contribution nouvelle au champ de l'étude des caractéristiques des parties en situation de conflit. Encore aujourd'hui, la majorité des recherches empiriques sont américaines et portent sur les caractéristiques et les comportements des médiateurs, reléguant ainsi les parties à un rôle négligeable dans la conduite de la médiation. C'est pourquoi la contextualisation particulière de la présente étude constitue un premier pas vers la reconnaissance des spécificités québécoises en matières de médiation dans les relations de travail et des parties comme sujets dans la médiation plutôt que comme objet d'intervention pour le médiateur.

Au Québec, la médiation semble appelée à connaître une popularité croissante au cours des prochaines années si l'on en juge par son institutionnalisation grandissante dans le système judiciaire québécois (séance d'information obligatoire en matières familiales, service de référence à la Cour supérieure en matières civiles et commerciales, service de conciliation à la Cour d'appel, réforme du Code de procédure civile, etc.) et dans plusieurs milieux de travail (implantation de systèmes de règlement des différends en milieu gouvernemental,

communautaire, et dans les entreprises privées, etc.). Ce courant transporte également avec lui des questions relatives aux compétences nécessaires à l'intervention et questionne la professionnalisation de la médiation. Les études qui, comme la présente, se consacreront à comprendre le processus de médiation, de même que les caractéristiques et réactions des parties à la médiation, contribueront à développer un champ de connaissances et à fournir des éléments de réponse qui bénéficieront au développement de la professionnalisation et à l'adaptation du phénomène de la médiation dans les institutions. L'émergence du phénomène de la médiation semble inévitable; conséquemment son étude le deviendra bientôt elle aussi...

Références

- Aebi, L.A., Charron, J., Côté, P.E., Hassan, G., Pesant, N. & Saheb, D. (2000) *Corrélation, Régression simple et Régression multiple*. Document inédit, Université de Montréal.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980) *Understanding attitudes and prediction social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Antaki, N.N. (1998), *Le règlement amiable des litiges*, Cowansville, Yvon Blais.
- Auerbach, J.S. (1983). *Justice without Law? Resolving Disputes Without Lawyers*, New York, Oxford University Press.
- Bacharach, S.B. & Lawler (1981) *Bargaining : Power, Tactics, and Outcomes*, San Francisco, Jossey Bass.
- Bardwick, J. (1971). *Psychology of women : A study of Biocultural Conflicts*. New York: Harper & Row.
- Baron, R.A. (1989). Negative effect of destructive criticism: Impact on conflict, self efficacy and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 199-207.
- Baxter, L.,& Sheppard, T. (1978). Sex role identity, sex of other, and affective relationship as determinants of interpersonal conflict management styles. *Sex Roles*, 4, 813-825.
- Bazerman, M.H., (1986) *Judgement in Managerial Decision Making*. New York: Wiley.
- Bell, D.C., Chafetz, J.S.,& Horn, L.H., (1982). Marital conflict resolution: A study of strategies and outcomes. *Journal of family issues*, 11, 131-146.
- Bensimon, E.M., & Newmann, A. (1993). *A redesigning Collegiate Leadership: Teams and teamwork in higher education*. Baltimore: John Hopkins University Press.
- Bercovitch, J. (1989). International dispute mediation: A comparative empirical analysis. Dans K. Kressel, D. Pruitt (Éds.), *Mediation research: The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention*. (pp. 53-67). San Francisco: Jossey-Bass.
- Berger, P.L. & Luckman, T. (1967). *The social construction of reality*. Garden City, NY: Doubleday.
- Bergmann, T.J., Understanding and Managing Interpersonal Conflict at Work : Its Issues, Interactive Process and Consequences, Dans M.A. Rahim (Ed.) *Managing Conflict, An interdisciplinary Approach.*, (pp.7-19), Westport, Praeger.
- Blades, J. (1984). Mediation: an old art revitalized. *Mediation Quarterly*, 3, pp.59-98.

- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf.
- Bonafé-Schmitt, J.-P. (1992). La médiation : une autre justice, Dans J.-P. Bonaffé Schmitt, *La médiation : une justice douce*, Paris, Syros Alternatives, 175-196.
- Borgatta, E.F., & Stimson, J. (1963). Sex differences in interaction characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 60, 89-100.
- Boulle, L. & Kelly, K.J. (1998). *Mediation : Principles, Process, Practice*, Toronto-Vancouver, Butterworths.
- Brown, H.J. & Marriott, A.L. (1999). *ADR Principles and Practice*, (2^e ed.), London, Sweet and Maxwell.
- Burrell, N.A., Donohue, W.A. & Allen, M. (1988). Gender-Based Perceptual Biases in Mediation. *Communication research*, 15(4), 447-469.
- Burgess, H., & Burgess, G.M. (1997). *Encyclopedia of Conflict Resolution*. Santa Barbara, ABC-CLIO.
- Burton, J.W. & Sandole, J. (1986). Generic Theory : The Basis of Conflict Resolution, 2, *Negotiation Journal*, 333-345.
- Burton, J.W. & Sandole, J. (1987). Expanding the Debate on Generic Theory of Conflict Resolution : A Response to a Critique, 3, *Negotiation Journal*, 97.
- Burton, J.W. (1990). The need for human needs theory, Dans J.W. Burton (Ed), *Conflict: Human Needs Theory*, MacMillan, London.
- Bush, R.A.B., & Folger J. (1994). *The Promise of Mediation : responding to Conflict Through Empowerment and Recognition*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Carnevale, P.J. & Peggnetter, R. (1985) The selection of mediation tactics in public sector disputes: A contingency analysis. *Journal of Social Issues*, 41(2), 65-81.
- Carnevale, P.J., Lim, R.G., & McLaughlin, M.E., (1989) Contingent Mediator Behavior and its Effectiveness. Dans K. Kressel, D. Pruitt (Éds.), *Mediation research: The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention*. (pp. 213-241). San Francisco: Jossey-Bass.
- Carnevale, P.J., Conlon, D.E., Hanisch, K.A., Harris, K.L., (1989) Experimental Research on the Strategic-Choice Model of Mediation, Dans K. Kressel, D. Pruitt (Éds.), *Mediation research: The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention*. (pp. 344-367). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chaiken, S.L., Gruenfeld, D.H., Judd, C.M. (2000). Persuasion in Negotiation and Conflict Situations. Dans M. Deutsch & P.T. Coleman, *The Handbook of Conflict Resolution*, (pp.144-165), San Francisco, Jossey Bass.

- Chanin, M.N. & Schneer, J.A., (1984) A study of the relationship between Jungian personality dimensions and conflict-handling behavior. *Human Relations*, 37, 863-879.
- Cohen, J. & Cohen, P. (1975). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. New Jersey : Erlbaum.
- Commission du droit du Canada (1999). *De la justice réparatrice à la justice transformatrice*. <http://www.lcc.gc.ca/fr/hthemes/sr/rj/2000/paper.html>
- Conrad, C. (1985) *Gender, Interactional sensitivity and communication in conflict: Assumptions and interpretation*. Paper presented at the Speech Communication Association convention, Denver.
- Cosier, R.A.,& Ruble T.L. (1981). Research on conflict-handling behavior: An experimental approach, *Academy of management journal*, 24, 816-831.
- Côté, G. (1993). *Observation du processus en médiation familiale en fonction du niveau de perturbation conjugale (tome 1)*, thèse de doctorat inédite, Université de Montréal.
- Currie, C.M. (1998) Wanted: A Theoretical Construct for Mediation Practice. *Dispute Resolution Journal*, 70-75.
- De Dreu, C.K.W., Harinck, F.,& Van Vianen, A.E.M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. *International review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 369-414.
- Derr, C.B. (1978) Managing organizational conflict: Collaborating, bargaining and power approaches. *California Management Review*, 21 (2), 76-83.
- Deutsch, M. (1949). A Theory of Cooperation and Competition. *Human Relations*, 2, 129-151.
- Deutsch, M. (2000a) Justice and Conflict. Dans M. Deutsch & P.T. Coleman, *The Handbook of Conflict Resolution*, (pp. 41-64), San Francisco, Jossey Bass.
- Deutsch, M. (2000b) Cooperation and Competition. Dans M. Deutsch & P.T. Coleman, *The Handbook of Conflict Resolution*, (pp.21-40), San Francisco, Jossey Bass.
- Donohue, W.A., Lyles, J.,& Rogan, R. (1989). Issue development in divorce mediation. *Mediation Quarterly*, 24, 111-128.
- Donohue, W.A.,(1989a) Criteria for Developing Communication Theory in Mediation, Dans M.A. Rahim (Ed.) *Managing Conflict, An interdisciplinary Approach*, (pp.71-82), Westport, Praeger.

- Donohue, W.A., (1989b) Communicative Competence in Mediators, Dans K. Kressel, D. Pruitt (Éds.), *Mediation research: The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention*. (pp. 322-343). San Francisco: Jossey-Bass.
- Donohue, W.A., Drake, L., & Roberto, A.J. (1994). Mediator issue intervention strategies: A replication and some conclusions. *Mediation Quarterly*, 11(3), 261-274.
- Eagly, A.H., & Crowley, M. (1986) Gender and Helping Behavior: A Meta-Analytic Review of the Social Psychological Literature. *Psychological Bulletin*, 100, 283-308.
- Einspruch, E.L. (1998) *An Introductory Guide to SPSS for Windows*, Thousand Oakes, Sage.
- Felstiner, W.L.F., Abel, R.L., Sarat, A. (1980-81). The Emergence and Transformation of Disputes: Naming, Blaming, Claiming ..., *Law & Society Review*, vol.15, no. 3-4, 631-654.
- Ferguson, G.A. & Takane, Y. (1989). *Statistical Analysis in Psychology and Education*. 6e ed, New York : McGraw-Hill.
- Ferrick, G. (1986). Three crucial questions. *Mediation Quarterly*, 13, 61-65
- Fishbein, M. (1967) Attitude and the prediction of behavior. Dans M.Fishbein (Ed.) *Readings in attitude theory and measurement* (pp. 477-492). New York, Wiley.
- Fishbein, M. & Ajzen, J., (1975). *Belief, Attitude and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Reading, MA., Addison-Wesley.
- Fischer, R.J., Ury, W (1981). *Getting to Yes: Negotiating Agreement without giving in*. Boston: Houghton Millin.
- Fischer, R.J., Ury, W., Patton, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement without giving in* (2ed.) NY, Penguin.
- Fischer, R.J. (2000). Intergroup Conflict. Dans M. Deutsch & P.T. Coleman, *The Handbook of Conflict Resolution*, San Francisco, Jossey Bass.
- Fischer-Lokou, J. & Guéguen, N., (2000) Processus de persuasion en situation de médiation : effets du pouvoir d'expertise et de l'innovation. *Psychologie Canadienne*, 41:4, 267-278.
- Folberg, J., & Taylor, A. (1984). *Mediation: A comprehensive guide to resolving conflicts without litigations*. San Francisco: Jossey Bass.
- Folger, J.P. & Bush, R.A.B. (1994). Ideology, Orientations to Conflict, and Mediation Discourse, Dans J. Folger & T. Jones (Eds), *New Directions in Mediation: Communication Research and Perspectives* , Thousand Oakes, California, Sage.
- Folger, J.P. & Bush, R.A.B. (1996). Transformative Mediation and Third-Party Intervention: Ten Hallmarks of a Transformative Approach to Practice. *Mediation Quarterly*, 263-278.

- Folger, J.P., & Poole, M.S. (1984). *Working through conflict: A communication perspective*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Gagahan, J., & Tedeschi, J. (1969). Shifts in power in a mixed-motive game. *Journal of Social Psychology*, 77, 241-252.
- Gilles, A. (1994). *Éléments de méthodologie et d'analyse statistique pour les sciences humaines*. Montréal, McGraw Hill.
- Glasl, F., (1982) The process of conflict escalation and roles of third parties. Dans G.B.J. Bomers & R.B. Peterson (Eds) *Conflict management and Industrial Relations* (pp.119-140), Boston: Kluwer-Nijhoff
- Goering, E.M., Rudick, K.L. & Faulkner, N.M. (1986) *The validity of a self-reported conflict management scale in measuring conflict management behaviors*. Conférence présentée au Congrès annuel de l'Association Internationale de la Communication, Chicago.
- Goldberg, S.B., Sander, F.E.A., Rogers, N.H. (1999) *Dispute Resolution : Negotiation, Mediation and Other Processes*, 3ed, New York, Aspen Law and Business.
- Greatbach, D., & Dingwall, R. (1989). Selective facilitation: Some preliminary observations on a strategy used by divorce mediators. *Law and Human Society Review*, 23(4), 613-641.
- Guerra, N.S., & Elliott, G.M. (1996). Cognitive roles in the mediation process : Development of the Mediation Inventory for Cognitive Roles Assessment. *Mediation Quarterly*, 14(2), 135-146.
- Goss, J.H. (1995). An Introduction to Alternative Dispute Resolution, *Alberta Law Review*, 34(1), 1-33.
- Haynes, J.M. (1981). *Divorce Mediation*. NY: Springer Verlag.
- Hiltrop, J. (1989). Factors associated with successful labor mediation, Dans K. Kressel, D. Pruitt (Éds.), *Mediation research: The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention*. (pp. 241-262). San Francisco: Jossey-Bass.
- Howell, D.C. (1998). *Méthodes statistiques en sciences humaines*. Paris : DeBoeck Université.
- Jeong, H.W. (2000). Research on Conflict Resolution, Dans H-W Jeong (Éd), *Conflict Resolution: Dynamics, Process, Structure*. (pp.3-36) Brookfield, Ashgate.
- Imler, J.R. (1980) *The effects of occupational category, organizational level, organizational size, sex and conflict opponent on the conflict-handling styles of hospital management personnel*. Mémoire de maîtrise non publié, Youngstown State University, Youngstown, Ohio.

- Johnson D.W. & Johnson, R.T. (1989). *Cooperation and Competition: Theory and Research*. Edina, Interaction.
- Kelly, J. & Gigy, L. (1989). Divorce mediation: Characteristics of clients and outcomes. Dans K. Kressel, D. Pruitt (Éds.), *Mediation research: The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention*. (pp. 263-288). San Francisco: Jossey-Bass.
- Knapp, M.L., Putnam, L.L., Davis, L.J. (1988) Measuring Interpersonal Conflict in Organizations: Where do we go from here?, *Management Communication Quarterly*, 1, pp. 414-429.
- Kolb, D. (1994) *When Talk Works*, San Francisco, Jossey Bass
- Krauss, R.M. & Morsella, E. (2000). Communication and Conflict. Dans M. Deutsch & P.T. Coleman, *The Handbook of Conflict Resolution*, (pp.), San Francisco, Jossey Bass.
- Kressel, K. (1972) *Labor mediation: An exploratory survey*. New York: Association of Labor Mediation Agencies.
- Kressel, K. & Pruitt, D. (1989). Conclusion: A research perspective on the mediation of social conflict. Dans K. Kressel, D. Pruitt (Éds.), *Mediation research: The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention*. (pp. 394-436). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kressel, K. & Deutsch, M. (1977) Divorce therapy: an in-depth survey of therapists views. *Family Process*, 16, 413-443.
- Kressel, K. (2000). Mediation. Dans M. Deutsch & P.T. Coleman, *The Handbook of Conflict Resolution*, (pp.522-545), San Francisco, Jossey Bass.
- Killman, R.H.,& Thomas, K.W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict handling behavior: The "mode instrument". *Educational and educational measurement*, 37, 309-325.
- Lalonde, L. (sous presse). État de droit et modes privés de gestion des différends. Acte du colloque *Mondialisation et État de droit*, Bruxelles, Bruylant.
- Le Baron Duryea, M. (1994). The Quest for Qualifications : A Quick Trip Without a Good Map. Dans C. Morris, A. Pirie, *Qualifications for Dispute Resolution : Perspectives on the debate* (pp.109-129) Victoria, Uvic Institute for Dispute Resolution.
- Lederer, K. (Ed) (1980). *Human Needs*, Cambridge, Gunn and Hain.
- Legault, G.A. (2000). *Éthique appliquée et modes de PRD*. Cours du diplôme en Prévention et règlement des différends. Université de Sherbrooke. Juin 2000.
- Legault, G.A., Lalonde, L. & Marquis, L. (2001) *Les modes non judiciaires de règlement des différends : nouveau rôle professionnel pour une meilleure justice*. Document inédit, Université de Sherbrooke.

- Llewellyn, J.L. & Howse, R. (1997). *La Justice Réparatrice ~ Cadre de réflexion*, Commission du droit du Canada, <http://www.lcc.gc.ca/fr/themes/sr/rj/howse/index.html>
- Lewicki, R.J. & Litterer, J.A. (1985) *Negotiation*. Homewood, IL: Irwin.
- Lim, R., & Carnevale, P.J. (1990). Contingencies in the mediation of disputes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 259-272.
- MacFarlane, J. (1997) (a) The Mediation Alternative, Dans J. MacFarlane (Éd.), *Rethinking Disputes : The Mediation Alternative*, (pp.1-21) , Toronto, Emond Montgomery.
- MacFarlane, J.(1997) (b) The challenge of ADR and alternative paradigms of dispute resolution: How should the law schools respond, *The law teacher*, 31, 13-29.
- Mackie, K., Miles, D., Marsch, W., Allen, T. (2000) *The ADR Practice Guide. Commercial Dispute Resolution*, London, Butterworths.
- Magnusson, D. & Endler, N.S. (Eds) (1977). *Personality at the crossroads: Current Issues in Interactional Psychology*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Manstead, A.S.R., & Hewstone, M. (Eds.). (1995). *The Blackwell Encyclopaedia of Social Psychology*. Oxford: Blackwell.
- Maslow, A.H. (1956). Self-Actualizing People: A Study of Psychological Health, Dans C.E. Mooustakas (Ed.) *The Self*. NY, Harper Collins.
- McLaughlin, R.E, Carnevale, P. & Lim, R.G. (1991). Professional mediator's judgements of mediation tactics : Multidimensional scaling and cluster analysis, *Journal of Applied Psychology*, 76,465-472.
- Menkel-Meadow, C. (1984). Toward Another View of Legal Negotiation : The Structure of Problem-Solving, *UCLA Law Review*, 31, 754-842.
- Menkel-Meadow, C. (1995) The Many Ways of Mediation, *Negotiation Journal*, 217-232.
- Martin, L. & Baillargeon, G. (1989) *Statistique appliquée à la psychologie*. Trois-Rivières, Les Éditions SMG.
- Mischel, W. & De Smet, A.L. (2000). Self-Regulation in the Service of Conflict Resolution. Dans M. Deutsch & P.T. Coleman, *The Handbook of Conflict Resolution*, (pp.256-275), San Francisco, Jossey Bass.
- Mitchell, C. (2000). The Anatomy of De-Escalation. Dans H-W Jeong (Éd), *Conflict Resolution: Dynamics, Process, Structure*. (pp.37-) Brookfield, Ashgate.

- Moore, C.W. (1996). *The mediation process. Practical Strategies for Resolving Conflict*, 2^e éd., San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Morley, D.D., & Shockley-Zalaback, P. (1986). Conflict avoiders and compromisers: Toward an understanding of their organizational communication style. *Group and organization studies*, 11, 387-402.
- Morris, C. (1994). Where Peace and Justice Meet: Will Standards for Dispute Resolution Get Us There, Dans C. Morris, A. Pirie, *Qualifications for Dispute Resolution : Perspectives on the debate* (pp.3-23) Victoria, Uvic Institute for Dispute Resolution.
- Morris, C. (1997). The Trusted Mediator : Ethics and Interaction in Mediation. Dans J. MacFarlane (Éd.), *Rethinking Disputes : The Mediation Alternative*, (pp. 301-347) Toronto, Emond Montgomery.
- Ness Evans, A. (1992). *Using Basic Statistics in the Behavioral Sciences*. Scarborough, Prentice Hall.
- Noone, M. (1996). *Mediation*. London : Cavendish Publishing Limited.
- Noto, M.G., (1979). Perceived attitudes on top management toward conflict as compared to middle management in the public school systems in sixty-four parishes of Louisiana. (Thèse de doctorat, Peabody College of Vanderbilt University.) *Dissertation Abstracts International*, 41 (02), 485.
- Palmer, M. & Roberts, S. (1998). *Dispute Processes. ADR and the Primary Forms of Decision Making*. Butterworths, London, Edinburg, Dublin.
- Peachey, D. (1989). What People Want from Mediation. Dans K. Kressel, D. Pruitt (Éds.), *Mediation research: The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention*. (pp. 300-321). San Francisco: Jossey-Bass.
- Pearce W.B., & Cronen, V.E. (1980). *Communication, action and meaning*. NY: Praeger.
- Pearson, J. & Thoennes, N. (1989). Divorce mediation: Reflections on a decade of research. Dans K. Kressel, D. Pruitt (Éds.), *Mediation research: The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention*. (pp. 9-30). San Francisco: Jossey-Bass.
- Picard, C. (1994). The Emergence of Mediation as a Profession. Dans C. Morris, A. Pirie, *Qualifications for Dispute Resolution : Perspectives on the debate* (pp.141-163) Victoria, Uvic Institute for Dispute Resolution.
- Pirie, A.J. (1994). Manufacturing Mediation : The Professionalization of Informalism. Dans C. Morris, A. Pirie, *Qualifications for Dispute Resolution : Perspectives on the debate* (pp.165-191) Victoria, Uvic Institute for Dispute Resolution.

- Pirie, A.J. (2000). *Alternative Dispute Resolution. Skills, Science and the Law*. Toronto, Irwin Law.
- Prein, H.C.M. (1976). Styles of conflict management. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 31, 321-346.
- Pritchard, B.J. (1985). The relationship between managerial experience and conflict management styles of men and of women in community college administration. *Dissertation Abstracts International*, 46 (09), 2510.
- Pruitt, D.G., & Carnevale, P.J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Buckingham: Open University Press.
- Pruitt, D.G., & Kressel, K. (1989). Introduction: An Overview of Mediation Research. Dans K. Kressel, D. Pruitt (Éds.), *Mediation research: The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention*. (pp. 1-8). San Francisco: Jossey-Bass
- Pruitt, D.G., McGullicuddy, N., Welton, G., & Fry, W. (1989). Process of mediation in dispute settlement centres. Dans K. Kressel, D. Pruitt (Éds.), *Mediation research: The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention*. (pp. 368-393). San Francisco: Jossey-Bass.
- Pruitt, D.G., & Rubin, J.Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement*. New York: Random House.
- Psenicka, C. & Rahim, M.A, (1989). Integrative and Distributive Dimensions of Styles of Handling Interpersonal Conflict and Bargaining Outcome. Dans M.A. Rahim (Ed.) *Managing Conflict, An interdisciplinary Approach*, (pp.33-40), Westport, Praeger
- Putnam, L.L.,& Jones, T. (1982). Reciprocity in negotiations: An analysis of bargaining interaction. *Communication monographs*, 89, 171-191.
- Putnam, L.L. & Poole, M.S. (1987) Conflict and Negotiation. Dans F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts & L.W. Porter (Eds), *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary perspective*, (pp.549-599). Newbury Park, CA: Sage.
- Putnam, L.L. (1988) Communication and Interpersonal Conflict in Organizations, *Management Communication Quarterly*, vol. 1, no. 3, 293-301
- Putnam, L.L. (1990) Reframing Integrative and Distributive Bargaining: A Process Perspective. Dans B.H. Sheppard, M.H. Bazerman, & R.J. Lewicki, *Research on Negotiation in Organizations*, vol. 2, (pp.3-30), Greenwich, CT: JAI Press.
- Rahim, M.A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368-376.
- Rahim, M.A. (1986). *Managing Conflict in Organizations*. New York: Praeger.

- Renwick, P. (1977). The effects of sex differences on the perception and management of superior-subordinate conflict: An exploratory study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 403-415.
- Revilla, V.M. (1984) Conflict management styles of men and women administrators in higher education, *Dissertation Abstracts International*, 45 (06), 1601.
- Rondeau, A. (1990). La gestion des conflits dans les organisations. Dans J.F. Chanlat, (Éd.) *L'individu dans l'organisation : Les dimensions oubliées* (pp. 507-527). Sainte-Foy : PUL.
- Rubin, J.Z., & Brown, B.R. (1977). *The social psychology of bargaining and negotiation*. New York: Academic Press.
- Rubin, J.Z., Pruitt, D.G., & Kim, S.H. (1994). *Social conflict : Escalation, stalemate and settlement*. New York, McGraw-Hill.
- Ruble T.L., & Cosier, R.A. (1982). Laboratory study of five conflict handling mode. Dans G.B.J. Bomers, R.B. Peterson (Éd.) *Conflict management and Industrial relations* (pp. 158-171). Boston : Kluwer-Nijhess.
- Ruble, T.L., & Thomas, K.W. (1976). Support for a two dimensional model of conflict behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 143-155.
- Sandy, S.V., Boardman, S.K. & Deutsch, M. (2000) Personality and Conflict. Dans M. Deutsch & P.T. Coleman, *The Handbook of Conflict Resolution*, (pp.), San Francisco, Jossey Bass.
- Savoie, A. & Forget, G., (1983). La gestion des conflits au travail. Dans A. Savoie et G. Forget (Éds) *Le stress au travail*, (pp.253-289) Montréal, Agence d'Arc.
- Schön, D.A. (1983). *The Reflective Practitioner*, NY, Basic Books.
- Scimecca, J.A. (1994). Theory and alternative dispute resolution: A contradiction in terms?, Dans J.D. Sandole & H.C. Kelman, *Conflict Resolution and Theory and Practice: Integration and Application* (pp. 211-221) NY, McGraw Hill.
- Shavelson, R.J. (1988). *Statistical Reasoning for the Behavioral Sciences*. 2e ed. Toronto, Allyn and Bacon.
- Shockley-Zalaback, P. (1981). The effects of sex differences on the preference for utilisation of conflict styles of managers in a work setting: An exploratory study. *Public Personnel Management Journal*, 10, 289-295.
- Shockley-Zalaback, P., & Morley, D. (1984). Sex differences in conflict styles preferences. *Communication Research Reports*, 1, 28-32.
- Shomer, R., Davis, A., & Kelley, H. (1966). Threats and the development of coordination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 119-126.

- Silbey, S. & Sarat, A. (1989). Dispute Processing in Law and Legal Scholarship: From Institutional Critique to the Reconstruction of the Juridical Subject; *Denver University Law Review*, vol.66:3, 437-498.
- Sprinthall, R.C. (2000). *Basic Statistical Analysis*. 6e ed., Toronto, Allyn and Bacon.
- Thibault, J. (2000). *Les procédures de règlement amiable des litiges au Canada*, Montréal, Wilson et Lafleur.
- Thomas, K.W., & Killman, R.H. (1988). *The Thomas-Killman Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, N.Y., Xicom.
- Thomas, K.W. (1976). Conflict and conflict management. Dans M.D. Dunnette (Éd.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 889-935). Chicago: Rand McNally.
- Thomas, K.W. (1977). Toward multi-dimensional values in teaching: The example of conflict behavior. *Academy of Management Review*, 2, 484-490.
- Thomas, K.W. (1979). Conflict. Dans S. Kerr (Éd.), *Organizational Behavior*, (pp. 151-181) Columbus: Grid Publications.
- Thomas, K.W. (1988). The Conflict-Handling Modes. Toward More Precise Theory, *Management Communication Quarterly*, vol.1, no.3, pp.430-436.
- Thomas, K.W., (1989). Norms as an Integrative Theme in Conflict and Negotiation: Correcting Our "Sociopathic" Assumptions. Dans M.A. Rahim (Ed.) *Managing Conflict, An interdisciplinary Approach*, (pp.265-272), Westport, Praeger.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and Negotiation Processes in Organizations. Dans M.D. Dunnette (Éd.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2e Éd. pp. 651-717). Chicago, Randy McNally.
- Tjosvold, D. (1989) Interdependence Approach to Conflict Management in Organizations. Dans M.A. Rahim (Ed.) *Managing Conflict, An interdisciplinary Approach*, (pp.41-50), Westport, Praeger.
- Van de Vliert, E., & Hordijck, E. (1989) Theoretical position of compromising among other styles of conflict management. *Journal of Applied Psychology*, 129, 681-690.
- Van de Vliert, E., & Prein, H.C.M. (1989) The Difference in the Meaning of Forcing in the Conflict Management of Actors and the Management. Dans M.A. Rahim (Ed.) *Managing Conflict, An interdisciplinary Approach*, (pp.51-63), Westport, Praeger.
- Waldman, E.A. (1997) Identifying the Role of Social Norms in Mediation: A Multiple Model Approach, *Hastings Law Journal*, vol.48, 703-769.

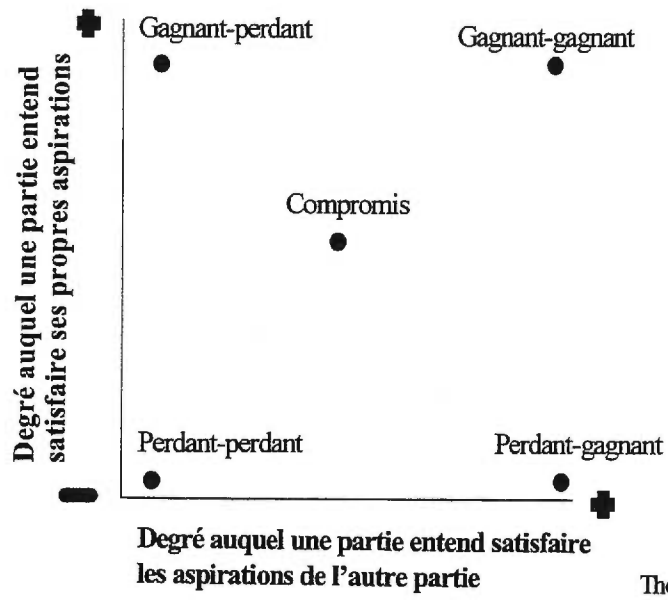
- Wall J.A., & Rude, D.E., Judicial Mediation of Settlement Negotiations. Dans K. Kressel, D. Pruitt (Éds.), *Mediation research: The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention*. (pp. 190-212). San Francisco: Jossey-Bass.
- Wall, J.A., & Lynn, A. (1993) Mediation: A Current Review. *Journal of Conflict Resolution*, 37, 1, 160-175
- Walton, R.E., & Mc Kersie, R.B. (1965) *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of Social Interaction System*, New York, Mc Graw Hill.
- Winslade, J. & Monk, G. (2000) *Narrative Mediation. A New Approach to Conflict Resolution*. San Francisco, Jossey Bass.
- Winslade, J. & Monk, G., Cotter, A. (1988) A Narrative Approach to the Practice of Mediation, *Negotiation Journal*, , 14 (1), 21-42.
- Womack, D.F., (1988) Assessing the Thomas-Killman Conflict Mode Survey, *Management Communication Quarterly*, vol.1, no. 3, 321-349.
- Yarn, D.H. (1999) *Dictionary of Conflict Resolution*, San Francisco, Jossey Bass.

Appendices

Appendice 1
Le modèle des résultats potentiels

Appendice 1

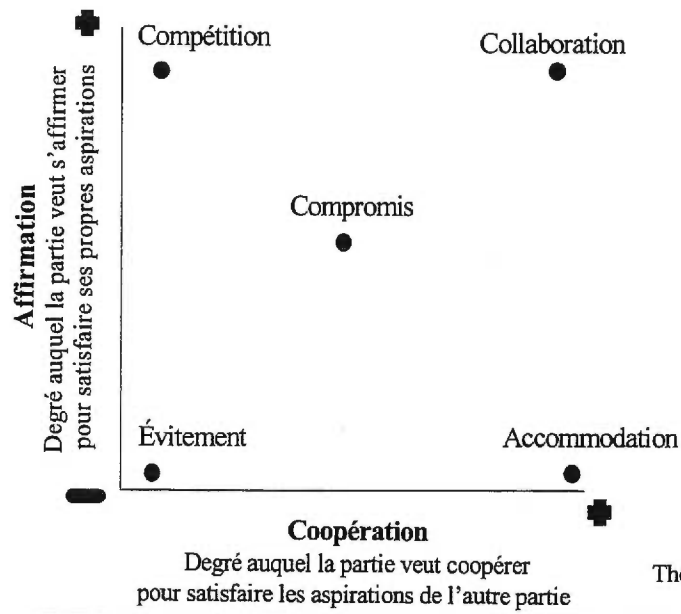
Le modèle des résultats potentiels



Thomas (1992)

Appendice 2
Le modèle des intentions stratégiques

Appendice 2 Le modèle des intentions stratégiques

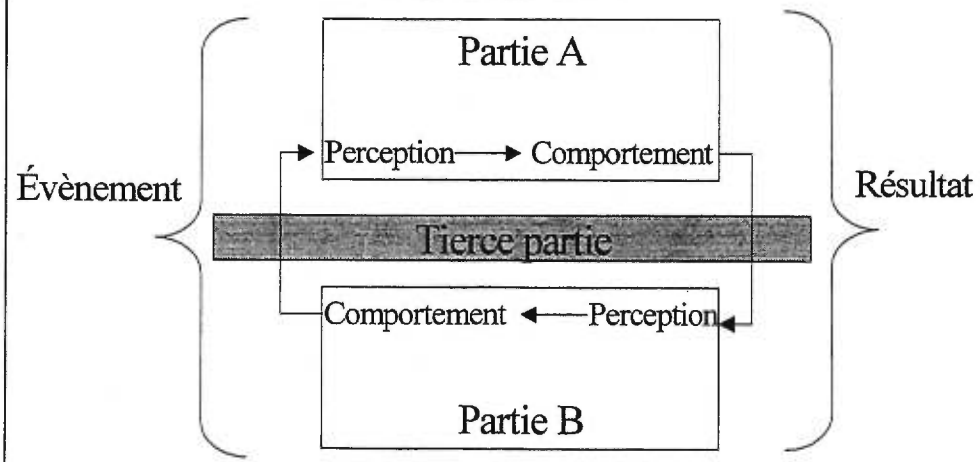


Thomas (1992)

Appendice 3
Analyse dynamique du conflit

Appendice 3
Analyse dynamique du conflit

Épisode de conflit



Rondeau (1990)

Appendice 4
«Thomas-Killman Conflict Mode Instrument»

1. A) Je laisse parfois à d'autres la responsabilité de résoudre le problème.
B) Plutôt que de discuter de nos désaccords, j'essaie de faire ressortir les points sur lesquels nous nous entendons.
2. A) J'essaie de trouver une solution de compromis.
B) Je tâche de répondre à toutes nos préoccupations, aux siennes comme aux miennes.
3. A) Je poursuis généralement mes objectifs avec détermination.
B) Je chercherais à rassurer l'autre et à préserver notre relation.
4. A) J'essaie de trouver une solution de compromis.
B) Je sacrifie parfois mes propres désirs à ceux de l'autre.
5. A) Je cherche systématiquement l'aide de l'autre pour trouver une solution.
B) J'essaie de faire le nécessaire pour éviter les tensions inutiles.
6. A) J'essaie d'éviter de me créer des désagréments.
B) J'essaie de faire adopter ma position.
7. A) J'essaie de repousser le problème pour m'accorder un délai de réflexion.
B) Je cède sur certains points en échange d'autres concessions.
8. A) Je poursuis généralement mes objectifs avec détermination.
B) J'essaie de soulever immédiatement toutes les questions qui peuvent se poser.
9. A) Je trouve qu'il ne vaut pas toujours la peine de se préoccuper des divergences.
B) Je fais des efforts pour arriver à mon but.
10. A) Je poursuis mes objectifs avec détermination.
B) J'essaie de trouver une solution de compromis.

11. A) J'essaie de soulever immédiatement toutes les questions qui peuvent se poser.
B) Je chercherais à rassurer l'autre et à préserver notre relation.
12. A) J'évite parfois les positions sujettes à controverse.
B) Je fais des concessions si l'autre en fait.
13. A) Je propose un terrain d'entente.
B) J'insiste pour faire passer mes idées.
14. A) Je fais part de mes idées à l'autre et je lui demande les siennes.
B) J'essaie de lui démontrer la logique et les avantages de ma position.
15. A) Je chercherais à rassurer l'autre et à préserver notre relation.
B) J'essaie de faire le nécessaire pour éviter des tensions.
16. A) J'essaie de ne pas blesser l'autre.
B) J'essaie de convaincre l'autre personne des mérites de ma position.
17. A) Je poursuis généralement mes objectifs avec détermination.
B) J'essaie de faire le nécessaire pour éviter les tensions inutiles.
18. A) Je peux laisser l'autre maintenir ses positions si cela lui fait plaisir.
B) Je fais des concessions si l'autre en fait.
19. A) J'essaie de soulever immédiatement toutes les questions qui peuvent se poser.
B) J'essaie de repousser le problème pour m'accorder un délai de réflexion.
20. A) Je cherche à régler immédiatement nos divergences.
B) J'essaie de trouver un juste milieu pour nos concessions mutuelles.

21. A) En abordant les négociations, j'essaie de prendre en considération les aspirations de l'autre.
B) Je penche toujours en faveur d'une discussion directe du problème.
22. A) J'essaie de trouver une position intermédiaire entre la sienne et la mienne.
B) Je fais valoir mes désirs.
23. A) Je m'attache très souvent à satisfaire toutes nos aspirations.
B) Je laisse parfois à d'autres la responsabilité de résoudre le problème.
24. A) Si l'autre prend sa position très à cœur, j'essaierais de satisfaire ses aspirations.
B) J'essaie de l'amener à un compromis.
25. A) J'essaie de lui démontrer la logique et les avantages de ma position.
B) En abordant les négociations, j'essaie de prendre en considération les aspirations de l'autre.
26. A) Je propose un terrain d'entente.
B) Je cherche presque toujours à satisfaire toutes nos aspirations.
27. A) J'évite parfois les positions sujettes à controverse.
B) Si cela fait plaisir à l'autre, je peux le laisser maintenir ses positions.
28. A) Je poursuis généralement mes objectifs avec détermination.
B) Je cherche généralement l'aide de l'autre pour trouver une solution.
29. A) Je propose un terrain d'entente.
B) Je trouve qu'il ne vaut pas toujours la peine de se préoccuper des divergences.
30. A) J'essaie de ne pas blesser l'autre.
B) Je partage toujours ma vision du problème avec l'autre pour que nous puissions le régler.

Appendice 5
«The Mediation Inventory for Cognitive Roles Assessment» (MICRA)

Exhibit 1. Mediation Inventory for Cognitive Roles Assessment
Section 1: Pre-session Disputant Assessment

Addresses (1) The observation of disputants: behaviors observed prior to the initial setting and through the introduction of the mediation process, along with observed skills and roles identified within; and (2) The roles assumed during the mediation: introduction, processing exchange, and agreement closure.

(The Pre-session Disputant Assessment should be completed by the mediators based on initial observations of the disputants' behaviors.)

_____ Rigid: Focusing on the issue because of personal investment, unwilling to explore other options.
 Supporting information: _____
 _____ I _____
 _____ R _____
 _____ Open: Focusing on the relationship, willing to negotiate.
 Supporting information: _____
 _____ I _____
 _____ R _____
 _____ Fluctuating: A vacillation between focusing on the issue and focusing on the relationship.
 Supporting information: _____
 _____ I _____
 _____ R _____

Note: I = initiator; R = respondent

Exhibit 2. Mediation Inventory for Cognitive Roles Assessment
Section 2: Mediation Session Assessment

Indicate your assessment of skills/roles used during the entire mediation process. Record observed skills/roles.

<i>Mediators</i> (Comediators, A and B)		<i>Disputants</i>	
Introduction A B	Introduction I R	Introduction A B	Introduction I R
_____ Catalyst: Initiated change opportunities. As in, _____	_____ Catalyst: Initiated change opportunities. As in, _____	_____ Catalyst: Initiated change opportunities. As in, _____	_____ Catalyst: Initiated change opportunities. As in, _____
_____ Definer: Outlined formal and informal agenda. As in, _____	_____ Definer: Outlined formal and informal agenda. As in, _____	_____ Definer: Outlined formal and informal agenda. As in, _____	_____ Definer: Outlined formal and informal agenda. As in, _____

Exhibit 2. (continued)

<i>Mediators</i> (Comediators, A and B)		<i>Disputants</i>	
Introduction A B	Introduction I R	Introduction A B	Introduction I R
_____ Task Monitor: Kept the process moving forward, reinforcing ground rules. As in, _____	_____ Task Monitor: Kept the process moving forward, reinforcing ground rules. As in, _____	_____ Task Monitor: Kept the process moving forward, reinforcing ground rules. As in, _____	_____ Task Monitor: Kept the process moving forward, reinforcing ground rules. As in, _____
_____ Emotional Monitor: Set and maintained the emotional climate, reminding participants of their feelings. As in, _____	_____ Emotional Monitor: Set and maintained the emotional climate, reminding participants of their feelings. As in, _____	_____ Emotional Monitor: Set and maintained the emotional climate, reminding participants of their feelings. As in, _____	_____ Emotional Monitor: Set and maintained the emotional climate, reminding participants of their feelings. As in, _____
_____ Other _____	_____ Other _____	_____ Other _____	_____ Other _____
Processing Exchange A B	Processing Exchange I R	Processing Exchange A B	Processing Exchange I R
_____ Analyst: Examined issues/concerns and their implications. As in, _____	_____ Analyst: Examined issues/concerns and their implications. As in, _____	_____ Analyst: Examined issues/concerns and their implications. As in, _____	_____ Analyst: Examined issues/concerns and their implications. As in, _____
_____ Interpreter: Refined and restated issues and concerns. As in, _____	_____ Interpreter: Refined and restated issues and concerns. As in, _____	_____ Interpreter: Refined and restated issues and concerns. As in, _____	_____ Interpreter: Refined and restated issues and concerns. As in, _____
_____ Critic: Reality tester. As in, _____	_____ Critic: Reality tester. As in, _____	_____ Critic: Reality tester. As in, _____	_____ Critic: Reality tester. As in, _____
_____ Task Monitor: Kept the process moving forward, reinforcing ground rules. As in, _____	_____ Task Monitor: Kept the process moving forward, reinforcing ground rules. As in, _____	_____ Task Monitor: Kept the process moving forward, reinforcing ground rules. As in, _____	_____ Task Monitor: Kept the process moving forward, reinforcing ground rules. As in, _____
_____ Emotional Monitor: Set and maintained the emotional climate, reminding participants of their feelings. As in, _____	_____ Emotional Monitor: Set and maintained the emotional climate, reminding participants of their feelings. As in, _____	_____ Emotional Monitor: Set and maintained the emotional climate, reminding participants of their feelings. As in, _____	_____ Emotional Monitor: Set and maintained the emotional climate, reminding participants of their feelings. As in, _____
_____ Other _____	_____ Other _____	_____ Other _____	_____ Other _____

Exhibit 2. (continued)

Disputants

*Mediators
(Comdatators, A and B)*

Agreement/Closure A	Agreement/Closure B	Agreement/Closure I	Agreement/Closure R
— Synthesizer: Information expressed for purpose of clarification, negotiation, and agreement building. As in, _____	— Synthesizer: Information expressed for purpose of clarification, negotiation, and agreement building. As in, _____	— Synthesizer: Information expressed for purpose of clarification, negotiation, and agreement building. As in, _____	— Synthesizer: Information expressed for purpose of clarification, negotiation, and agreement building. As in, _____
— Critic: Reality tester. As in, _____	— Critic: Reality tester. As in, _____	— Critic: Reality tester. As in, _____	— Critic: Reality tester. As in, _____
— Summarizer: Restated, defined, and clarified the agreements expressed. As in, _____	— Summarizer: Restated, defined, and clarified the agreements expressed. As in, _____	— Summarizer: Restated, defined, and clarified the agreements expressed. As in, _____	— Summarizer: Restated, defined, and clarified the agreements expressed. As in, _____
— Task Monitor: Kept the process moving forward, reinforced ground rules. As in, _____	— Task Monitor: Kept the process moving forward, reinforced ground rules. As in, _____	— Task Monitor: Kept the process moving forward, reinforced ground rules. As in, _____	— Task Monitor: Kept the process moving forward, reinforced ground rules. As in, _____
— Emotional Monitor: Set and maintained the emotional climate, reminding participants of their feelings. As in, _____	— Emotional Monitor: Set and maintained the emotional climate, reminding participants of their feelings. As in, _____	— Emotional Monitor: Set and maintained the emotional climate, reminding participants of their feelings. As in, _____	— Emotional Monitor: Set and maintained the emotional climate, reminding participants of their feelings. As in, _____
— Other _____	— Other _____	— Other _____	— Other _____

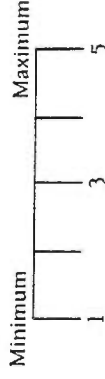
Note: I = initiator; R = respondent

**Exhibit 3. Mediation Inventory for Cognitive Roles Assessment
Section 3: Postsession Assessment**

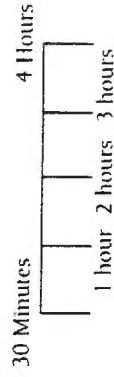
Nature of mediation:



Cooperation among disputants:



Duration of mediation:



Observations/Comments:

Appendice 6
Rôles cognitifs: But, Définition et Indicateurs

RÔLES COGNITIFS

But, Définition et Indicateurs

Les rôles cognitifs sont des patterns de communication. Un rôle cognitif est donc une prise de position verbale à laquelle est associée un rôle spécifique. Les rôles cognitifs sont mesurés par le biais de la forme et du contenu des comportements verbaux. La majorité des comportements verbaux des parties et du médiateur se situent dans l'un ou l'autre de ces rôles cognitifs. Lors de la médiation, l'expérimentateur consigne la nature et la fréquence de ces comportements verbaux dans une grille d'observation.

1. Définir :

- **But du rôle:** Définir le conflit et ses composantes selon une perspective commune.
- **Définition du rôle:** Le «définisseur» cherche à définir le conflit de manière à ce que les réalités de chacune des parties soient incorporées dans la définition. Il dresse un portrait des éléments à négocier.
- **Indicateurs du rôle:** Poser des questions sur la version des faits de l'autre partie pour préciser les éléments de négociation. Résumer les versions contradictoires et en faire ressortir un élément commun à négocier. Proposer une définition du conflit, les éléments à négocier et un agenda de discussion. Demander à l'autre partie de le valider quand il exprime une définition du conflit et des éléments à négocier et quand il propose un agenda...

2. Analyser :

- **But du rôle:** Analyser le conflit, ses composantes et les enjeux qu'il suscite.
- **Définition du rôle:** L'analyste tente de découvrir l'essence du problème précédemment posé et la nature des positions des parties. Dans un effort de compréhension, il explore de l'intérieur les éléments à négocier et les solutions proposées.
- **Indicateurs du rôle:** Expliquer sa version des faits. Poser des questions à l'autre partie pour qu'elle précise sa version des faits ou son offre de règlement. Préciser sa version des faits de son propre chef ou à la demande de l'autre partie ou du médiateur. Résumer la version des faits de chaque partie. Impliquer les intérêts de tiers lors de la négociation. Mentionner le contexte extérieur à la négociation auquel les parties ont à faire face. Aborder le conflit et ses solutions potentielles dans tous les sens possibles...

3. Critiquer :

- **But du rôle:** Vérifier le réalisme des faits exposés et des solutions avancées.
- **Définition du rôle:** Le critique cherche à définir et à nuancer le problème, les faits et les solutions proposées de façon réaliste et fidèle.
- **Indicateurs du rôle:** Remettre en question la véracité des faits énoncés ou la faisabilité concrète des solutions proposées et des offres de règlement. Encourager les nuances. Demander qu'on redéfinisse certains sujets considérés comme acquis.

Exprimer son opinion à contre-courant de celle de l'autre partie. Proposer un nouvel agenda de discussion et des nouveaux éléments à négocier...

4. Catalyser :

- **But du rôle:** Encourager la communication et l'exploration de solutions lors de la médiation.
- **Définition du rôle:** Le catalyseur tente de procurer la motivation nécessaire aux parties pour qu'elles communiquent et interagissent ensemble. Il supporte le processus de discussion. Il favorise le rapprochement entre les parties.
- **Indicateurs du rôle:** Encourager les parties à communiquer leurs préoccupations par le biais de questions ouvertes. Communiquer son enthousiasme et mettre de l'emphase sur l'importance de la communication pour arriver à une entente. Rappeler aux parties les ententes intervenues entre-eux grâce à leur communication. Encourager l'autre partie à continuer à négocier lorsqu'elle semble découragée. Proposer des solutions. Faire une offre de règlement...

5. Gérer l'émotion :

- **But du rôle :** Guider et maintenir un climat émotionnel propice à la négociation et à la conclusion d'une entente.
- **Définition du rôle:** Celui qui gère l'émotion s'assure que chacune des parties se sente à l'aise émotionnellement pour négocier.
- **Indicateurs du rôle:** Nommer et exprimer soi-même ses émotions. Respecter et refléter les émotions exprimées lors de la négociation. S'assurer que chacune des parties écoute et comprend la perspective de l'autre et fait des efforts pour «se mettre dans les souliers de l'autre». Utiliser l'humour pour réduire la tension et détendre l'atmosphère...

6. Gérer la procédure :

- **But du rôle :** Guider et maintenir le processus de négociation en mouvement vers la résolution d'une entente.
- **Définition du rôle :** Celui qui gère la procédure agit comme moteur et gardien de cette dernière pour définir un cadre facilitant la négociation.
- **Indicateurs du rôle :** Rappeler les règles sur lesquelles les parties s'étaient entendues et les faire respecter. Promouvoir le respect des droits de parole. Rappeler les buts recherchés par la médiation et les priorités identifiées. Ramener les discussions sur les questions pertinentes lorsque l'autre partie s'en écarte. Rappeler les offres de règlement pour demander aux parties de faire un choix. Demander un caucus ou une pause. Proposer une démarche pour faire avancer la négociation et pour assurer un suivi après la conclusion de l'entente...

Appendice 7
Grille d'observation des rôles cognitifs en situation de médiation
(GORCM-2000)

GRILLE D' OBSERVATION :

Séance : _____

Date et heure: _____

Commentaires : _____

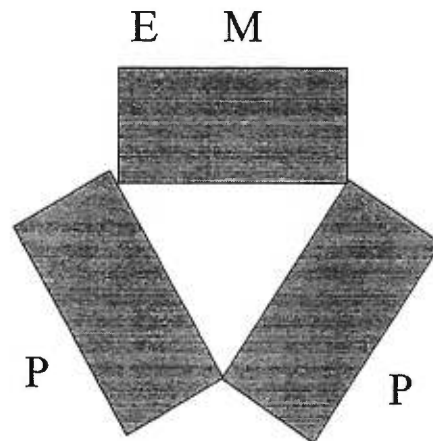
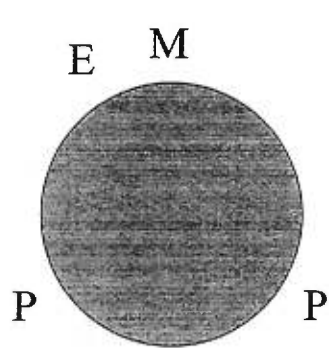
Rôles Cognitifs	Temps	A	B	C	D	E
1. Définir	00					
	15					
	30					
	45					
2. Analyser	00					
	15					
	30					
	45					
3. Critiquer	00					
	15					

	30					
	45					
4. Catalyser	00					
	15					
	30					
	45					
5. Gérer l'émotion	00					
	15					
	30					
	45					
6. Gérer la procédure	00					
	15					
	30					
	45					

Appendice 8
Disposition physique des lieux de médiation

Appendice 8

Disposition de l'ameublement et des personnes lors des médiations



M= Médiateur
Légende: E= Expérimentateur
P= Parties

Appendice 9
Lettre de présentation de la recherche

PARTICIPATION À UN PROJET DE RECHERCHE

Titre du projet de recherche : Le processus de médiation en fonction du style de gestion de conflit et des rôles cognitifs

Nom du chercheur : Jean-François Roberge

Madame, Monsieur,

Le règlement amiable des conflits, en particulier le processus de médiation, est appelé à prendre une place de plus en plus importante dans le règlement des différends. De nos jours, la médiation est encouragée, voire même imposée par nos institutions, et semble avoir de plus en plus la faveur populaire. Malgré cet engouement pour l'usage de la médiation, il existe très peu de recherches publiées qui se sont intéressées à comprendre le processus de médiation. C'est pourquoi vous êtes convié à participer à un projet de recherche qui s'attarde à comprendre ce processus.

Pour participer à cette recherche, les participants devront remplir un questionnaire (durée approximative : 10 minutes) et accepter que le chercheur assiste à la séance de médiation et qu'il y prenne des notes manuscrites. Toutes les données recueillies demeureront confidentielles et seuls le chercheur précédemment mentionné, son directeur de recherche et la personne ayant agi à titre de médiateur lors de la séance de médiation auront accès à ces données.

Votre participation à ce projet de recherche est donc sollicitée dans l'espoir de faire avancer les connaissances sur le phénomène de la médiation et de développer des bases scientifiques à la médiation. Pour obtenir des informations supplémentaires, n'hésitez pas à communiquer avec Jean-François Roberge au [REDACTED] ou Michel Sabourin au (514) 343-5784.

Jean-François Roberge, avocat
Candidat à l'obtention d'une maîtrise en psychologie (M.Sc.) (Université de Montréal)
et d'un diplôme en prévention et règlement des différends (Université de Sherbrooke)

Michel Sabourin, Ph.D
Professeur titulaire
Université de Montréal
Département de psychologie

Appendice 10
Formulaire de consentement

**FORMULAIRE DE CONSENTEMENT LIBRE ET ÉCLAIRÉ À LA PARTICIPATION
AU PROJET DE RECHERCHE**

Objet : Obtention d'un consentement libre et éclairé

Titre du projet de recherche : Le processus de médiation dans un contexte de relations de travail en fonction des styles de gestion de conflit et des rôles cognitifs

Nom du chercheur : Jean-François Roberge

Institution : Université de Montréal

- Je, soussigné, consens volontairement à participer à ce projet de recherche dont le but est de comprendre le processus de médiation
- Je reconnais que mon rôle de participant à cette recherche consiste à remplir un questionnaire et à accepter que le chercheur assiste et prenne des notes manuscrites lors de la séance de médiation.
- Je comprends que je peux interrompre ma participation en tout temps, sans donner de raisons, et ce, sans préjudices.
- J'ai été informé que les informations qui seront recueillies seront strictement utilisées pour fins de recherche et seront gardées confidentielles. Seuls le chercheur, son directeur de recherche et la personne ayant agi à titre de médiateur auront accès à ces informations.
- Je confirme que le chercheur m'a offert de répondre à toutes les questions que je pourrais avoir concernant la procédure de recherche suivie.

À _____, en ce _____ 2000.

Nom et signature du participant

Nom et signature du chercheur

Appendice 11
Formulaire de renseignements généraux

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

1. NOM : _____

2. SEXE : Féminin _____ Masculin _____

3. ÂGE : _____

4. ÊTES- VOUS AVOCAT? : Oui _____ Non _____

5. EMPLOI ACTUEL : _____

6. AVEZ VOUS DÉJÀ PARTICIPÉ À DES SÉANCES DE MÉDIATION ?
Oui _____ À combien de reprises _____
Non _____

7. VOUS POUVEZ MAINTENANT TOURNER LA PAGE ET REMPLIR LE QUESTIONNAIRE. POUR CHACUNE DES QUESTIONS, NE FAITES QU'UN SEUL CHOIX (SOIT A OU SOIT B).