



uOttawa

L'Université canadienne
Canada's university

**FACULTÉ DES ÉTUDES SUPÉRIEURES
ET POSTDOCTORALES**



uOttawa
L'Université canadienne
Canada's university

**FACULTY OF GRADUATE AND
POSTDOCTORAL STUDIES**

Valérie Bisson

AUTEUR DE LA THÈSE / AUTHOR OF THESIS

M.A. (Communication)

GRADE / DEGREE

Département de Communication

FACULTÉ, ÉCOLE, DÉPARTEMENT / FACULTY, SCHOOL, DEPARTMENT

**L'identification aux groupes sociaux en milieu de travail : un regard sur la résolution de conflits dans
la perspective de Thomas-Kilmann**

TITRE DE LA THÈSE / TITLE OF THESIS

Martine Lagacé

DIRECTEUR (DIRECTRICE) DE LA THÈSE / THESIS SUPERVISOR

CO-DIRECTEUR (CO-DIRECTRICE) DE LA THÈSE / THESIS CO-SUPERVISOR

EXAMINATEURS (EXAMINATRICES) DE LA THÈSE / THESIS EXAMINERS

Jenepher Lennox Terrion

Luc Dupont

Gary W. Slater

Le Doyen de la Faculté des études supérieures et postdoctorales / Dean of the Faculty of Graduate and Postdoctoral Studies

Thèse

L'identification aux groupes sociaux en milieu de travail : un regard sur la
résolution de conflits dans la perspective de Thomas-Kilmann

Par
Valérie Bisson

Directrice de thèse
Martine Lagacé

Mots clés :
Identité sociale, résolution de conflits, générations, travail, enquête par questionnaires, entrevues



Library and Archives
Canada

Published Heritage
Branch

395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Bibliothèque et
Archives Canada

Direction du
Patrimoine de l'édition

395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Your file *Votre référence*
ISBN: 978-0-494-61218-7
Our file *Notre référence*
ISBN: 978-0-494-61218-7

NOTICE:

The author has granted a non-exclusive license allowing Library and Archives Canada to reproduce, publish, archive, preserve, conserve, communicate to the public by telecommunication or on the Internet, loan, distribute and sell theses worldwide, for commercial or non-commercial purposes, in microform, paper, electronic and/or any other formats.

The author retains copyright ownership and moral rights in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms may have been removed from this thesis.

While these forms may be included in the document page count, their removal does not represent any loss of content from the thesis.

AVIS:

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque et Archives Canada de reproduire, publier, archiver, sauvegarder, conserver, transmettre au public par télécommunication ou par l'Internet, prêter, distribuer et vendre des thèses partout dans le monde, à des fins commerciales ou autres, sur support microforme, papier, électronique et/ou autres formats.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

Conformément à la loi canadienne sur la protection de la vie privée, quelques formulaires secondaires ont été enlevés de cette thèse.

Bien que ces formulaires aient inclus dans la pagination, il n'y aura aucun contenu manquant.


Canada

Remerciements

Je tiens premièrement à remercier mon conjoint Anthony pour son support inconditionnel et son désir de me voir réussir. Anthony tu as su me motiver, m'encourager et me supporter durant la rédaction et pour cela je te remercie énormément.

Merci également à mes parents, mon frère et ma belle-sœur pour vos paroles réconfortantes et encourageantes tout au long de ma maîtrise. Vous avez eu confiance en moi et vous avez su me donner toute l'énergie positive dont j'avais besoin. Merci.

Finalement, un gros merci à ma directrice de thèse, Martine. Notre belle complicité m'a donné confiance et ton support m'a permis de surmonter les « petits démons » tout au long de ce projet.

Résumé

Les organisations de travail contemporaines sont marquées par la diversité des groupes sociaux, qu'ils soient issus de la culture, du sexe ou de l'âge. Un tel phénomène se répercute quant à la vision du monde du travail tout autant qu'à la résolution des conflits en milieu de travail. C'est dans ce contexte de diversité que la présente étude avait pour objet, une nouvelle analyse du modèle de résolution de conflits de Thomas-Kilmann (1974). Ce modèle a été analysé dans la perspective de l'identification à différents groupes sociaux (âge, sexe et statut professionnel) et de l'incidence de cette identification sur les dynamiques de conflits au travail. Les résultats d'analyse d'un sondage par questionnaire (n = 60) et d'entrevues semi-dirigées (n = 6) suggèrent que la majorité des travailleurs de cette entreprise privilégient le mode de résolution de conflits « compromis » et s'identifient le plus fortement au groupe social « sexe » qu'à ceux basés sur l'âge et le statut. En ce qui concerne les styles de résolution de conflits en lien avec le sexe des travailleurs, l'âge et le statut professionnel, il semble que les façons de faire traditionnelles persistent : les hommes optent davantage que les femmes pour le mode « compétition », les subalternes privilégient des styles de résolution de conflits moins agressifs que les gestionnaires et la génération Y perçoit les plus vieux comme moins enclins aux changements et aux innovations.

Table des matières

RÉSUMÉ	3
INTRODUCTION	7
REVUE DE LITTÉRATURE/ CADRE THÉORIQUE	14
<i>PORTRAIT SOCIO DÉMOGRAPHIQUE DU MARCHÉ DU TRAVAIL</i>	14
<i>La diversité des sexes sur le marché du travail contemporain</i>	15
<i>La diversité des âges sur le marché du travail contemporain</i>	18
Les traditionalistes; Nés entre 1920 et 1945	19
Les baby-boomers; Nés entre 1946 et 1964	20
La génération X; Nés entre 1965 et 1979	20
La génération Y; Nés entre 1980 et 2000	21
<i>L'effet des statuts professionnels sur le marché du travail</i>	22
<i>THÉORIE DES CONFLITS DE RALPH H. KILMANN ET KENNETH W. THOMAS</i>	25
<i>THÉORIE DE L'IDENTITÉ SOCIALE D'HENRI TAJFEL ET DE JOHN C. TURNER</i>	29
QUESTIONS DE RECHERCHE	31
MÉTHODOLOGIE	32
<i>Recrutement des participants</i>	32
<i>Méthode de collecte de données</i>	33
Questionnaire	33
Entrevues	35
ANALYSE DES RÉSULTATS	35
ANALYSE QUANTITATIVE	35
<i>Profil des participants</i>	35
<i>Réponses au questionnaire</i>	36
Analyses globales	36
Identification aux groupes sociaux et modes privilégiés de résolution de conflits	36
Analyses spécifiques	37
Identification au groupe social « sexe »	37
Identification au groupe social « âge »	38
Identification au groupe social « statut »	39
Mode privilégié de résolution de conflits selon le sexe	39
Mode privilégié de résolution de conflits selon l'âge	40
Mode privilégié de résolution de conflits selon le statut	41
Synthèse des résultats quantitatifs	42
ANALYSE QUALITATIVE	45
<i>Profil des participants</i>	45
<i>Réponses aux entrevues</i>	46
Identification au groupe social « sexe » et réactions face aux conflits	46
Identification au groupe social « âge » et réactions face aux conflits	47
Identification au groupe social « statut » et réactions face aux conflits	48
Mode privilégié de résolution de conflits	49
DISCUSSION	51
<i>Groupe social « sexe » en lien avec les styles de résolution de conflits</i>	51
<i>Groupe social « âge » en lien avec les styles de résolution de conflits</i>	55
<i>Groupe social « statut » en lien avec les styles de résolutions de conflits</i>	58
<i>Discussion générale</i>	62
<i>Limites</i>	66
CONCLUSION	67
RÉFÉRENCES	68

ANNEXE A77
ANNEXE B.....84
ANNEXE C91
ANNEXE D92

Table des figures

Figure 1 76

Introduction

Si l'on suit le cours de l'histoire dans le monde organisationnel, on dénote que la période de l'après-guerre – marquant entre autres l'arrivée massive de la génération du baby-boom et surtout des femmes sur le marché du travail – a profondément modifié les organisations. Ainsi, depuis cette période d'après-guerre, le taux de participation des femmes sur le marché du travail canadien n'a cessé d'augmenter. Précisément, en 1951, les femmes représentaient 22% de la main d'œuvre et vingt ans plus tard, en 1971, ce taux atteignait 34.3% (McInnis, 1976). À l'heure actuelle, la population active des femmes au Canada est de 47% (Statistique Canada, 2009).

En outre, les femmes occupent des postes de plus en plus élevés sur le marché du travail. Selon Statistique Canada (2006) : « La proportion des femmes occupant des postes de gestion a également enregistré une croissance à long terme. En 2004, 37 % de toutes les personnes occupant un poste de gestion étaient des femmes, en hausse par rapport à 30 % en 1987 » (p. 1). De même, au cours des dernières années, plus de la moitié des nouveaux diplômés des universités canadiennes étaient de sexe féminin (Statistique Canada, 2006). Les femmes sont donc plus nombreuses, s'élèvent dans la hiérarchie, s'approprient une meilleure éducation et en plus, elles semblent véhiculer un nouveau style de gestion et de façon de penser au sein des organisations. En effet, les résultats d'une méta-analyse menée par Ely et Padavic (2007) suggèrent que la différence entre les sexes se reflète à travers les styles de gestion, les styles de négociation et les valeurs au travail. Conséquemment, il semble important d'explorer plus en profondeur dans quelle mesure la diversité sur la base du sexe influence les dynamiques de travail contemporaines.

Par ailleurs, non seulement les organisations sont diversifiées en terme de sexe, mais elles le sont désormais aussi en terme d'âges. D'une part, les travailleurs d'expérience sont de plus en plus nombreux en raison notamment du vieillissement de la population active. À cet effet, selon une étude réalisée par Statistique Canada (2006) sur la participation des travailleurs âgés, c'est-à-dire de 55 à 64 ans :

L'activité dans ce groupe d'âge (baby-boomer) continuera d'augmenter en raison de trois facteurs : le fort attachement des membres de la génération du baby-boom au marché du travail, les niveaux de scolarité de plus en plus élevés, surtout chez les femmes, et le désir apparent des personnes de plus de 55 ans de continuer à travailler, que ce soit par intérêt, pour des motifs financiers ou pour d'autres raisons, telles que la quasi-disparition de la retraite obligatoire à l'âge de 65 ans.
(p. 1)

D'autre part, à ce désir de maintien en emploi de plusieurs travailleurs avançant en âge, s'ajoute forcément celui de l'arrivée sur le marché du travail des plus jeunes : « Les étudiants de 20 à 24 ans ont aussi vu les opportunités d'emploi se multiplier, le taux d'emploi de ce groupe étant passé de 69,7 % en juin 2006 à 72,1 % un an plus tard » (Statistique Canada, 2006, p.1). Ce désir des plus âgés de poursuivre le travail ainsi que l'arrivée des plus jeunes sur le marché du travail génèrent un fort degré de diversité en fonction de l'âge. Selon Loomis (2000), les plus âgés du marché du travail sont forts de leur expérience, sont très orientés vers le travail, modifient peu leur parcours de carrière; en revanche, les plus jeunes sont de plus en plus mobiles, sont moins engagés envers leur organisation que les seniors, ont un esprit entrepreneur et sont dotés d'une intelligence «technologique». Ces différences dans les approches et les attentes au travail sont certainement porteuses de richesse tout autant que d'un potentiel de conflits (McGuire, By & Hutchings, 2007, p. 593).

En bref, ce portrait démographique donne à penser que l'organisation de travail est désormais plus diversifiée qu'auparavant : les femmes y sont de plus en plus nombreuses et

diverses cohortes générationnelles s'y côtoient. Ce faisant, il est plausible de penser que ces mutations organisationnelles ne sont pas sans impact quant à la dynamique de travail. Elles engendrent sans contredit une vague de défis, notamment en ce qui a trait, par exemple, au transfert et au partage des connaissances entre travailleurs tout autant qu'à la gestion de ces derniers. Cette diversité intra-organisationnelle, que celle-ci découle de l'âge ou du sexe, soutient en effet le défi des différences, notamment dans la perception de l'environnement et dans l'interprétation plurielle des événements. Et la différence, on le sait, peut être tout autant un levier qu'un frein en ce qui a trait aux dynamiques interpersonnelles et intergroupes. Quel rôle joue la diversité des sexes comme celle des âges dans les milieux de travail actuels? S'agit-il d'un élément modifiant substantiellement les relations interpersonnelles et intergroupes? Précisément, dans le contexte d'un conflit au travail, dans quelle mesure et comment la diversité des sexes et des âges intervient-elle? S'agit-il d'un élément alourdissant la résolution de conflits ou la facilitant?

Dans la présente étude, c'est précisément dans le contexte de conflits et de modes de résolution de conflits au travail que nous explorerons, entre autre, la question de la diversité des sexes et des âges. Il va sans dire que de comprendre et d'analyser les processus de conflits, la gestion de ces derniers de même que les facteurs qui les influencent s'avère essentiel à la santé d'une organisation : Valentine (2001) souligne en effet que le conflit s'avère d'une importance égale ou même plus grande pour l'organisation que les processus communicationnels ou de prises de décision. En outre, l'auteur soutient également que si des incompatibilités et des désaccords entre travailleurs sont souvent inévitables, une gestion efficace de ces derniers engendre forcément des résultats positifs pour une organisation. En ce sens, il importe d'évaluer plus en profondeur l'impact de la diversité intra-organisationnelle en termes de gestion de

conflits, précisément dans l'optique d'une plus grande efficacité organisationnelle. Dans le cadre de la présente étude, nous nous appuyerons sur la conceptualisation du conflit développée par Thomas et Kilmann (1974), de laquelle un modèle a été également développé (modèle que nous présenterons plus loin). Pour ces auteurs, le conflit traduit : « toute situation d'antagonisme dans laquelle les aspirations respectives de deux personnes se révèlent incompatibles » (p.7).

Il est important de noter que si certaines études ont abordé le conflit organisationnel sous l'angle de la diversité culturelle, peu l'on fait sous celui de la diversité des sexes (Brahnam, Margavio, Hignite, Barrier & Chin, 2004) et pratiquement aucune ne s'est penchée sur la diversité en fonction de l'âge. À titre d'exemple, citons Jamieson et Thomas (1974) ainsi que Brahnam et al. (2004) qui ont abordé la notion de conflit dans une perspective des sexes, cela en fonction du modèle de Thomas-Kilmann (1974). Dans ce modèle, cinq modes de résolution de conflits sont identifiés, lesquels sont reproduits à la figure 1. On y retrouve le mode « compétition » selon lequel un individu priorise ses attentes au dépend des autres; le mode « accommodation » se situe à l'opposé du mode « compétition » et survient lorsqu'un individu met en priorité les attentes d'autrui; le mode « évitement » se traduit par le fait qu'un individu ne tient pas compte de ses priorités ou de celles des autres et tente plutôt de fuir la situation de conflit; le mode « collaboration » consiste à trouver la meilleure solution gagnante-gagnante pour les deux partis; enfin, le mode qui se réfère au « compromis » postule que l'individu délaisse quelque peu ses attentes pour tendre vers une solution équitable entre les deux parties.

Les résultats de l'étude de Jamieson et Thomas (1974), visant à tester la validité de l'instrument de Thomas et Kilmann en fonction des sexes auprès d'étudiants et de professeurs, suggèrent des différences entre les hommes et les femmes en ce qui concerne les comportements privilégiés en situation de conflits : précisément, les hommes prioriseraient la « compétition »

comme mode de résolution, tandis que les femmes prioriseraient le « compromis ». Dans l'étude de Brahnam et al. (2004), dont le but était aussi de comparer les choix de stratégies de résolution de conflits entre les sexes parmi des étudiants âgés de 18 à 22 ans, les résultats suggèrent que les femmes utiliseraient davantage la « collaboration » que les hommes pour résoudre un conflit, alors que ces derniers préconiseraient plus souvent que les femmes, l'« évitement » pour régler un conflit. En ce qui concerne les autres styles de résolution de conflits, soient l'« accommodation », le « compromis » et la « compétition », il n'y avait pas de différence significative entre les hommes et les femmes. Ce faisant, cette étude, comme celle de Jamieson et Thomas (1974), apportent un certain fondement empirique et théorique au postulat selon lequel il existerait une différence dans les modes privilégiés de résolution de conflits entre hommes et femmes. Il est plausible de penser que les différents résultats obtenus dans le cadre de ces études découlent du fait qu'elles ont été menées à des époques substantiellement différentes l'une de l'autre. D'où l'importance de mieux comprendre l'influence de la variable « sexe » en ce qui a trait aux modes de résolution de conflits. Rappelons que c'est l'un des objectifs de la présente étude.

Dans ce même contexte de conflit et de diversité organisationnelle, une méta-analyse à été menée par Holt et DeVore (2005) afin de regrouper toutes les données concernant les modes de résolution de conflits en lien avec le sexe, la culture et le statut d'un travailleur. Parmi les études contenues dans cette méta-analyse, Zammuto, London, et Rowland (1979) ont demandé à des gestionnaires de différentes entreprises américaines de catégoriser, selon leurs perceptions, leurs subalternes au sujet du style de résolution de conflits que ces derniers adoptaient : les résultats montrent que les gestionnaires perçoivent que les subalternes masculins semblent utiliser davantage le « compromis » tandis que les subalternes féminins optent essentiellement

pour la « compétition ». Il est intéressant de noter que cette perception des gestionnaires face à leurs subalternes concernant les styles de résolution de conflits fait exception à la règle relativement à la majorité des études dont nous présentons quelques-uns des résultats dans ce qui suit.

Ainsi, l'étude de Philips et Cheston (1979) portait sur les gestionnaires d'entreprises et avait pour but de comprendre dans quelle mesure le statut influence le mode de résolution de conflits privilégié. Les résultats montrent que le mode « compétition » était plus souvent mis en application par les gestionnaires lors de situations de conflits avec leurs subalternes, hommes et femmes, (que vice versa) et que le mode « compromis » était le plus utilisé entre gestionnaires de même niveau. Théoriquement parlant, lorsqu'il existe une différence de pouvoir, les gestionnaires préfèrent généralement le mode « compétition » alors que les subalternes tendent à privilégier des styles moins agressifs pour résoudre leurs conflits, tels que l'« évitement » et l'« accommodation ».

D'un autre côté, en terme de positionnement hiérarchique, les employés de même niveau, que ce soit des gestionnaires ou des subalternes, tendent à être moins agressifs avec leurs supérieurs qu'entre eux, mais plus agressifs envers leurs subalternes. (Mills & Chusmir, 1988; Musser, 1982; Oetzel, 1999; Rahim & Buntzman, 1989; Renwick, 1975, 1977). En d'autres mots, un gestionnaire sera moins agressif envers un gestionnaire de plus haut niveau qu'avec un gestionnaire du même niveau que celui-ci et sera plus agressif envers son subalterne. À l'inverse, un subalterne sera moins agressif envers son supérieur qu'avec un subalterne de même niveau et sera plus agressif envers un subalterne de niveau inférieur. Ces études font référence non pas à des styles précis de résolution de conflits pour les gestionnaires et les subalternes, mais nous font comprendre qu'il existe un continuum vertical d'agressivité, en fonction duquel un gestionnaire

ou un subalterne font affaire avec des supérieurs ou un paliers hiérarchique inférieur. Ainsi, en fonction de la différence de pouvoir de chacun, on pourrait présumer qu'un subalterne est moins susceptible d'utiliser un style de résolution de conflits de type agressif, la peur de perdre son emploi y étant possiblement pour quelque chose dans cette décision (Khan, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964). En revanche, un supérieur n'hésitera pas à utiliser le mode « compétition » avec un subalterne étant donné que cette approche agressive aura moins d'impact sur celui-ci, en ce qu'il sera probablement jugé comme un dirigeant axé plutôt sur la tâche et non sur les relations avec autrui en milieu de travail. En bref, la méta-analyse de Holt et DeVore (2005) tend vers les conclusions suivantes : dans la relation subalterne-gestionnaire, les subalternes emploient davantage l'« accommodation » et l'« évitement » tandis que les gestionnaires priorisent plus souvent la « compétition » et dans d'autres cas, les modes « compromis » et « collaboration » comme méthodes de résolution de conflits. De plus, un continuum d'agressivité existerait entre les différents paliers hiérarchiques dans certaines organisations.

En bref, en s'appuyant sur les résultats d'études antérieures, il est plausible de penser que la variable « sexe » peut influencer les attentes, comportements, valeurs et même le style de résolution d'un conflit en milieu organisationnel (Ely & Padavic, 2007; Brahnam & al., 2004; Jamieson & Thomas, 1974); de même la variable « statut » d'un travailleur semble également être un facteur d'influence (Holt & DeVore, 2005; Zammuto & al., 1979; Philips & Cheston, 1979; Mills & Chusmir, 1988; Musser, 1982; Oetzel, 1999; Rahim & Buntzman, 1989; Renwick, 1975, 1977; Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964). En outre, en tenant compte de la réalité contemporaine du monde du travail, diversifié désormais en termes de statut, de sexe mais aussi d'âge, il s'avère pertinent de se demander quelle est l'influence de cette dernière variable sur le mode de résolution de conflits organisationnels. Ce faisant, en ciblant à *la fois* la diversité

des sexes, des âges et en tenant compte du statut d'un travailleur dans un contexte de conflits au travail, la présente étude permettra (a) d'ajouter une nouvelle perspective à l'analyse du modèle de résolution de conflits de Thomas-Kilmann (1974), soit celle de l'âge et (b) de vérifier si les résultats des études antérieures portant sur le sexe et le statut en lien avec les modes de résolution de conflits sont toujours pertinents dans le contexte du marché du travail contemporain (Jamieson & Thomas, 1974; Brahnam & al., 2004; Holt et DeVore, 2005; Mills & Chusmir, 1988; Musser, 1982; Oetzel, 1999; Rahim & Buntzman, 1989; Renwick, 1975, 1977; Philips & Cheston, 1979; Zammuto & al., 1979; Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964).

Comme les notions de diversité organisationnelle et de conflits sous-tendent forcément des processus et des dynamiques impliquant des groupes, il est pertinent de les circonscrire dans la logique des théories intergroupes. Dans le cadre de la présente étude, c'est précisément à la lumière de la théorie de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1979) que seront analysées les répercussions de la diversité des sexes, des âges et du statut sur les modes de résolutions de conflits au travail.

Dans ce qui suit, nous présentons en détails, (a) les postulats de cette théorie (Tajfel & Turner, 1979) et (b) le modèle de résolutions de conflits de Thomas-Kilmann (1974); dans un premier temps cependant, nous brosons un portrait élaboré de la diversité des sexes, des âges et des statuts professionnels, telle qu'elle s'inscrit dans la réalité du monde du travail actuel.

Revue de littérature/ Cadre théorique

Portrait socio démographique du marché du travail

La diversité des sexes sur le marché du travail contemporain

Selon Statistique Canada (2008) les femmes comptaient pour 22% de la population active en 1951 et les hommes occupaient la majeure partie avec 78%. Mais au fil des ans, on remarque que cet écart numérique entre les hommes et les femmes a grandement diminué car en 1987 les femmes avaient atteint un pourcentage de 43.22% et en 2007 elles ont escaladé à 47.1% soit presque la moitié de la population active. Cette entrée massive des femmes sur le marché du travail implique sans contredit de nouvelles conceptions du travail, de la gestion et en particulier de la gestion des conflits au travail. Par contre, il faut noter que malgré cette présence notoire des femmes et même si « le discours dominant des organisations est fondé sur la neutralité et l'égalité, la persistance de l'asymétrie des sexes indique la continuation ou même le renforcement d'inégalité sur la base du sexe dans les organisations » (Benshop et Doorewaard, 1998, p.787).

Plusieurs études sur les hommes et les femmes dans les organisations, dont celles de Wilson (1996), soulignent que la distinction entre les sexes dans les organisations est fortement dérivée de la structure sociale et ancrée dans les processus organisationnels. Précisément, dans la société, cette démarcation entre les deux sexes est construite de telle sorte qu'elle est encore très apparente et que les conditions qui en découlent sont plus souvent qu'autrement inégales.

Par ailleurs, selon d'autres chercheurs, le fait que les inégalités entre les sexes persistent résulte du « gender subtext », un processus opaque et basé sur le pouvoir qui reproduit subtilement cette distinction entre les sexes à travers une série d'arrangements que nous allons décrire ci-tôt. Ainsi dans l'étude de Benshop et Doorewaard (1998), ces chercheurs se sont penchés sur quatre types d'arrangements qui perturbent l'égalité entre les hommes et les femmes et donc renforcent cette asymétrie entre les deux sexes. Le premier concerne l'arrangement structurel, dont la planification de carrière, les positions hiérarchiques, les tâches et les processus

de travail semblent reproduire la ségrégation des sexes (Acker, 1992). L'organisation culturelle comme deuxième arrangement, tels que les symboles, les images, les lois et les valeurs implicites ou explicites peuvent à leur tour renforcer la distinction entre les sexes. Le troisième arrangement concerne l'interaction sociale entre les hommes et les femmes (Forsyth, 1990) laquelle serait influencée par l'orientation des rôles (face à la tâche ou à l'aspect socio-émotionnel), par les caractéristiques des statuts des hommes et des femmes, par la manière qu'ils ou elles gèrent les attirances sexuelles ou non-sexuelles et par le modèle d'information. Le quatrième arrangement découle de l'identité des hommes et des femmes dans les organisations : comment les autres les identifient et comment ils s'identifient. L'étude de Benschop et Doorewaard (1998) sous-tend que la grande présence des femmes sur le marché du travail contemporain génère une nouvelle forme de diversité de laquelle l'enjeu relatif à l'inégalité des sexes ne peut être ignoré, tout autant que les conflits qui en découlent.

La diversité sur la base du sexe semble aussi se traduire par différents modes de gestion ou de rétroaction lors de situations conflictuelles. Des chercheurs ont étudié la question à savoir si la perception des hommes et des femmes sur leur style de gestion des conflits était similaire. Les résultats de ces études ne sont cependant pas convergents. Par exemple, Rubin et Brown (1975) affirment que les femmes ont une orientation plus coopérative que les hommes lors de situations conflictuelles alors que les hommes se perçoivent comme plus compétitifs. Dans la continuité de ces résultats, d'autres études suggèrent que les femmes ont une préférence pour les modes « accommodation » et « compromis » et moins pour la domination ou le mode « compétition » comparativement aux hommes (Ilmer, 1980; Kilmann & Thomas, 1977; Ruble & Stander, 1990; Rosenthal & Hautaluoma, 1988). Cependant, dans une étude portant sur les différences entre les sexes en ce qui concerne la gestion de conflits en lien avec l'efficacité du

leadership (Korabik, Baril & Watson, 1993), les auteurs montrent qu'il n'y a pas de distinction entre les sexes par rapport aux styles de résolution de conflits.

Lizzio, Wilson, Gilchrist et Gallois (2003) ont étudié le type de rétroaction privilégié par les hommes et les femmes dans le cadre d'un conflit. Leurs résultats montrent que les hommes et les femmes subalternes préfèrent la stratégie de rétroaction féminine comparativement à la stratégie masculine suite à une situation conflictuelle avec leurs gestionnaires. Cette stratégie de rétroaction féminine implique cinq étapes d'initiation à la conversation dont : (1) une rencontre privée entre le gestionnaire et le subalterne afin de parler de la progression au travail du subalterne, (2) l'inviter à procéder à son auto-évaluation, (3) reconnaître les aspects positifs de sa performance au travail, (4) soulever la question au cœur de souci du conflit, donc le pourquoi de cette rencontre et finalement, (5) inciter le subalterne à réagir. Subséquemment, la stratégie de rétroaction masculine implique seulement 3 étapes d'initiation à la conversation : (1) inviter le subalterne dans une salle privé, (2) soulever directement et calmement le conflit et (3) affirmer et réassurer le subalterne de ses valeurs au travail (Lizzio & al., 2003, p. 356-357).

En résumé, les quelques études ci-haut permettent d'affirmer que non seulement les femmes sont de plus en plus présentes sur le marché du travail et qu'elles occupent aussi de plus en plus des postes cadres (« les femmes sont de plus en plus nombreuses à occuper des postes en gestion; elles étaient au nombre de 30% à occuper ces postes en 1987 et sont passées à 37% en 1994 » (Statistique Canada, 2006, p.1)) mais que ces femmes adoptent aussi des styles de gestion, de rétroaction et de résolution de conflits différents de ceux de leurs collègues masculins.

La diversité des âges sur le marché du travail contemporain

Les organisations se diversifient non seulement au plan des sexes mais aussi au plan des âges, un phénomène qui découle notamment, tel que souligné en introduction, du vieillissement de la population. En effet, plusieurs groupes d'âges se côtoient désormais, lesquels de par le contexte historique, socio-économique et politique dans lequel ils ont évolué, ont potentiellement développé différentes visions du monde et du travail. Lyons (2003) soutient que les cohortes générationnelles sont des groupes sociaux uniques qui partagent (et ont partagé) un même lieu historique et social (p.132). Conséquemment, la catégorisation des générations que nous adoptons dans cette étude ne s'effectue pas en termes de dates mais bien en termes de vécu commun, lequel génère des valeurs similaires. Une génération est formée lorsque des changements sociaux significatifs surviennent, créant ainsi une nouvelle ère différente de celle auparavant. Ces changements sociaux peuvent être dûs à des événements, comme la deuxième guerre mondiale ou un changement de paradigme, comme la nouvelle ère de l'informatique (Crampton et Hodge, 2007; Lyons, 2003). Ces changements sociaux façonnent ainsi des valeurs, attitudes, comportements, attentes, habitudes, motivations, vision de l'autorité et attentes de gestion qui sont communes au sein des différentes cohortes générationnelles (FGI, 2004). Notons toutefois que les caractéristiques de chaque cohorte générationnelle sont des pointeurs, des tendances et surtout que ceux-ci ne sont pas mutuellement exclusifs à chaque groupe d'âge. Ainsi, ce ne sont pas tous les boomers qui sont des « bourreaux de travail » comme tous les Y ne sont pas nécessairement « technologiquement intuitifs » (Patota, Schwartz et Schwartz, 2007). Ainsi, il importe de garder à l'esprit, dans le cadre de l'analyse qui guide la présente étude, qu'il existe davantage de différences intra-générationnelles qu'intergénérationnelles mais que néanmoins ces dernières permettent de tracer un portrait global des groupes sociaux au travail.

Les traditionalistes; Nés entre 1920 et 1945

Ils sont les membres les plus âgés en milieu de travail. Ce groupe forme environ 35% de la population au Canada en avril 2009 (Statistique Canada, 2009). Ils sont nés durant la période suivant la première guerre mondiale ou avant-pendant la seconde. Ils ont également connu le Krash Boursier de New York en 1929 et le rationnement. Adams (1998) caractérise les traditionalistes comme des travailleurs qui croient en l'autorité, la discipline et le code moral Judéo-chrétien. Leur règle d'or : « Ce que vous voulez que les hommes vous fassent, faites le pour eux de la même façon » (Adam, 1998; pris de la Bible, Luc 6-31). Au travail, les traditionalistes sont perçus comme loyaux, fiables et persévérants. Selon Lancaster et Stillman (2002), les traditionalistes démontrent beaucoup de dévotion à leur emploi et à leur organisation, ce qui les incite à la sédentarité. De plus, ils respectent l'autorité au travail, car ils aspirent eux-mêmes (ou ont aspiré), par le biais de cette loyauté et de cette diligence, à accéder à un poste de gestionnaire. Selon les traditionnalistes, il faut travailler fort pour gravir les échelons de la hiérarchie (Lyons, 2003, p. 145). Par ailleurs, Zemke, Raines et Filipzcak (2000) soutiennent que les traditionalistes sont des gestionnaires autoritaires et directifs et mettent plus l'accent sur la discipline que la flexibilité. Ils affirment également que les traditionalistes préconisent la logique rationnelle par comparaison à une logique émotionnelle, un choix qui n'est pas sans incidence sur leur prise de décisions (Zemke & al., 2002). Sommes toutes, les traditionalistes sont des travailleurs disciplinés, ils respectent les lois et les règlements et privilégient la cohérence et l'uniformité.

Les baby-boomers; Nés entre 1946 et 1964

Mead (1978) affirme que 1945 est une année critique qui a beaucoup marqué l'histoire. Selon Foot (1998) le baby-boom a été un élément démographique clé. Les baby-boomers sont nés après la deuxième guerre mondiale et ont grandi dans l'ère de la prospérité économique; ils s'investissent dans un emploi à vie (Crampton & Hodge, 2007). En 2003, les baby-boomers représentaient 24% de la population canadienne et environ 30% sur le marché du travail (Lyons, 2003). Avec la croyance que leur avenir était sans tracas et sans soucis économique, les boomers n'ont pas hésité à se concentrer sur eux-mêmes, à acquérir de l'expérience et à s'accomplir (Howe & Strauss, 1993). Ils ont grandi et évolué dans un contexte socio-économique confortable et ont développé, selon les traditionalistes, une réputation « d'enfant gâté », voir même arrogant et irrespectueux (Lyons, 2003). Les boomers perçoivent le travail comme étant un élément central de leur vie et duquel ils en retirent un sentiment d'accomplissement personnel et cela davantage que les autres générations (Lancaster & Stillman, 2002); D'où l'étiquette « bourreaux de travail » qui leur est associée. De plus, « les gestionnaires baby-boomers ont parfois de la difficulté à pratiquer à tous les jours le style de gestion qu'ils professent » (Lyons, 2003, p. 159). Ainsi, les boomers sont perçus comme des individus ayant confiance dans les politiques organisationnelles et qui travaillent bien en équipe. Par contre, ils sont aussi décrits comme trop centrés sur eux-mêmes et posant des jugements sur les individus membres d'autres cohortes générationnelles que la leur (Lyons, 2003).

La génération X; Nés entre 1965 et 1979

C'est le romancier Douglas Coupland (1991) dans son ouvrage « Generation X » qui a pour la première fois, utilisé l'expression « Generation X », l'associant avec celle d'une

génération sans identité. En 2003, cette génération représentait 24% de la population canadienne et environ 30% sur le marché du travail (Lyons, 2003). Historiquement, la génération X a été influencée par la récession économique des années 80 et celle des années 90. Certains argumentent que les réalités économiques des années 1980 ont forcé les membres de la génération X à demeurer à l'université, à accepter les emplois à faibles salaires et à retourner vivre chez leurs parents afin de survivre au début de l'âge adulte. Contrairement aux autres générations, les X préconisent l'autonomie et l'indépendance au travail. « La plupart des auteurs s'entendent pour dire que l'indépendance et l'autonomie qu'ils privilégient dans la vie en général se traduisent directement sur le marché du travail. Les membres de la génération X sont vus comme étant des personnes valorisant l'autonomie, l'indépendance dans la résolution de problèmes et dans le fait de décider comment gérer leurs temps et activités » (Crampton & Hodge, 2007; Patota & al., 2007). On peut donc faire un lien avec le fait que leurs parents (certains étant des baby-boomers) étaient très axés sur leur travail; ainsi les enfants de la génération X rentraient de l'école, clé au cou s'occupant d'eux-mêmes, d'où leurs valeurs d'émancipation et d'affranchissement.

De plus, les membres de la génération X sont dépeints comme des individus remettant en question l'autorité et la séniorité (Crampton & Hodge, 2007; Patota et al., 2007; Glass, A, 2007). « Les individus de la génération X recherchent un climat de travail dans lequel ils pourront s'amuser et se faire des relations d'amitié avec leurs collègues de travail » (Lyons, 2003, p. 176); Ainsi, ils voient le climat de travail comme un environnement social.

La génération Y; Nés entre 1980 et 2000

Cette génération, toujours en émergence, est parfois nommée : « l'Écho des baby-boomers » ou « Millenium Busters » (Crampton & Hodge, 2007; Mcguire & al., 2007). Elle

maîtrise les technologies, ayant évolué avec le développement de ces dernières. Lewis (2001) affirme que « l'écho des baby-boomers arrive à l'aube de la révolution de l'information et leur confort avec la technologie, leur inexpérience et leur perspective originale leur donne une force que les générations plus vieilles n'ont pas ». Présentement, la population de cette génération est peu nombreuse sur le marché du travail, la plupart étant toujours sur les bancs d'école. Zemke et al. (2000), argumentent que les membres de la génération Y vont illustrer une entrée sur le marché du travail efficace et démontrer beaucoup de dévouement envers leurs tâches et en ce sens, devraient ressembler aux traditionalistes sur le plan des valeurs de travail. On dit des Y qu'ils vont prioriser leurs buts personnels au dépend de ceux de l'organisation (Patota & al., 2007). Par contre, Zemke et al. (2000) tendent vers des conclusions différentes et prédisent que: « les Y partageront une croyance en ce qui concerne les actions collectives, une volonté et un dévouement pour faire les choses et à sacrifier leur plaisir personnel pour l'intérêt commun de l'organisation » (tiré de Lyons, 2003, p.189). Ils affirment également que les membres de la génération Y vont acquiescer à l'autorité et non se rebeller face à cette dernière. Ainsi, la génération Y est formée de travailleurs qui ont le sens de la sociabilité, ils sont optimistes, technologiquement intuitifs, entrepreneurs, flexibles, travaillent fort, tout autant qu'ils prennent le travail au sérieux.

L'effet des statuts professionnels sur le marché du travail

Ainsi, le portrait sociodémographique du marché du travail contemporain se diversifie avec l'entrée massive des femmes et les multiples cohortes générationnelles et en ce sens, il est logique de penser que ce renouveau risque d'engendrer des tensions, compte tenu des différentes approches de travail de ces groupes. Par ailleurs, il est important de souligner que non seulement le sexe et l'âge peuvent altérer la perception et les modes de résolution des conflits; certaines

études stipulent en effet que le statut professionnel d'un employé pourrait influencer les styles de résolution de conflits. Ce dernier facteur semble d'autant plus intéressant car les gestionnaires passent plus de un cinquième de leurs temps à gérer des conflits au travail selon Thomas (1976). La plupart des chercheurs qui se sont concentrés sur la relation subalternes-gestionnaires en lien avec les conflits, les ont analysés initialement à l'aide du modèle des cinq styles de résolution de conflits de Blake et Mouton (1964), soit le modèle sur lequel se sont inspirés Thomas et Kilmann pour créer le « *Conflict Mode (Management-of-Differences Exercise) Instrument* » (1974) (Figure 1). L'une des variables qui pourrait potentiellement influencer les styles de résolutions de conflits entre gestionnaires et subalternes serait le sexe (Conrad, 1991). Ainsi, plusieurs études stipulent que les femmes gestionnaires optent plutôt pour des styles de résolution de conflits passifs (« accommodation » et « collaboration ») ou le style « compromis » tandis que les hommes préfèrent des styles compétitifs (Rahim, 1983; Roloff & Greenberg, 1979; Shockley-Zalabak & Morely, 1984).

Subséquentement, Conrad (1991) a examiné la relation entre le style de résolution de conflits que les gestionnaires disent utiliser et les stratégies de communication qu'ils utilisent « réellement » lors de situations conflictuelles avec leurs subalternes. Les résultats stipulent que les gestionnaires qui ont des résultats élevés pour les styles « collaboration », « compromis » et « évitement » abordent des stratégies de communication en lien avec leurs styles, mais pas avec des subalternes non-accommodant, c'est-à-dire qui ne coopère pas avec le gestionnaire lors de la situation conflictuelle. Ce même chercheur a observé jusqu'à quel point la stratégie de communication utilisée ultérieurement par le gestionnaire pouvait changer suite à un suivi avec un subalterne non-accommodant lors d'une situation de conflits. Les résultats suggèrent que la variable sexe n'affectait pas les styles de résolution de conflits des gestionnaires hommes et

femmes au premier abord, mais influençait les styles de résolution de conflits de ceux-ci suite au suivi avec un subalterne non-accommodant. Ainsi, la plupart des hommes et des femmes gestionnaires soutiennent avoir recours au premier abord à des styles non-coercitifs, comme le « compromis », l'« accommodation » et la « collaboration ». Par contre, suite à un suivi avec un subalterne non-accommodant, les hommes affichaient un taux plus élevé d'utilisation des modes coercitifs tels que la « compétition » ou l'« évitement », contrairement aux femmes qui ont privilégié encore des modes non-coercitifs.

De plus, comme mentionné dans l'introduction, Holt et DeVore (2005) ont entrepris une méta-analyse sur la résolution de conflits en lien avec la culture, les rôles organisationnels et le sexe. Concernant les rôles organisationnels et les conflits, plusieurs des études ciblées stipulent que les subalternes emploient le plus souvent des styles tels que l'« accommodation » et l'« évitement » face à leurs gestionnaires tandis que les gestionnaires optent le plus souvent pour les style « compétition », « collaboration » et « compromis » avec leurs subalternes (Mills & Chusmir, 1988; Musser, 1982; Oetzel, 1999; Rahim & Buntzman, 1989; Renwick, 1975, 1977). Or, une étude menée par Phillips et Cheston (1979) a exploré plus en profondeur ces éléments et affirme que les gestionnaires ont en général plus tendance à utiliser le style « compétition » avec leurs subalternes et les styles « compromis » et « collaboration » entre gestionnaires. D'autres chercheurs soutiennent que si les subalternes ont tendance à utiliser les styles « accommodation » et « évitement » c'est probablement parce que des styles plus agressifs mettraient peut être en péril leur emploi (Kahn & al., 1964; Phillips & Cheston, 1979; Rahim, 1986). Sommes toutes, la plupart des études menées sur les statuts professionnels en lien avec les styles de résolution de conflits génèrent des résultats pour le moins divergents. Ce faisant, la présente étude permettra

d'explorer plus en profondeur l'influence du statut professionnel sur les modes de résolution de conflits. Dans ce qui suit, nous abordons précisément la notion de conflit en milieu de travail.

Théorie des conflits de Ralph H. Kilmann et Kenneth W. Thomas

Selon Cahn (1992), Folger et Poole (1984) et Putnam et Poole (1987), les conflits surgissent quand deux ou plusieurs individus interdépendants tentent de faire face à des idées ou buts incompatibles (Gross, Guerrero & Alberts, 2004). Kilmann et Thomas (1977) soutiennent l'idée que les conflits font parties intégrantes de nos interactions puisqu'il n'existe pas deux individus manifestant exactement les mêmes attentes, les mêmes désirs.

C'est sur la base de ce raisonnement que Kilmann et Thomas ont développé le « *Conflict Mode (Management-of-Differences Exercise) Instrument* » en 1974 (Figure 1). Cet outil sert d'appui théorique et pratique quant à la compréhension des conflits en situation de travail. Précisément, il s'agit d'un instrument permettant de mesurer le comportement d'un individu en situation de conflits. Pour leur part, Kilmann et Thomas (1974) définissent le conflit comme une situation d'antagonisme dans laquelle les aspirations respectives de deux personnes se révèlent incompatibles. Ils soutiennent que dans une situation de conflits, ce même comportement peut être analysé selon deux axes, deux perspectives : (a) la « détermination », à savoir jusqu'à quel point un individu satisfait ses propres aspirations dans la situation de conflits et (b) la « coopération », c'est-à-dire jusqu'à quel point ce même individu en situation de conflits tient compte de la satisfaction des attentes d'autrui. En fonction de ces deux axes, le « *Conflict Mode (Management-of-Differences Exercise) Instrument* » sous-tend cinq modes de résolution en situations de conflits (Figure 1). Présentés brièvement en introduction de la présente étude, nous les approfondissons dans ce qui suit. Le premier mode de résolution réfère à la « compétition »

en fonction de laquelle l'individu priorise ses propres attentes et non celles des autres. Il utilise le pouvoir pour défendre et faire valoir son point de vue. Le comportement opposé à celui du mode compétition est celui d'« accommodation », en fonction de laquelle l'individu néglige ses attentes au dépend de celles de son interlocuteur. Dans ce mode, on retrouve une forme d'autosacrifice de la part de l'acteur et celui-ci obéit sans le vouloir. L'« évitement » se caractérise par un mode de résolution où ni les attentes de l'interlocuteur ni celles de l'acteur ne sont prises en considération. De fait, l'acteur préfère ne pas résoudre le conflit afin d'éviter certaines situations ou décide tout simplement d'attendre un meilleur moment. Dans le mode « collaboration », l'individu priorise tout autant ses attentes que celles de l'interlocuteur. Il s'inscrit alors tout à l'opposé du mode « évitement » en ce qu'il tente de trouver à tout prix des solutions avec autrui pour résoudre le conflit. Résoudre un conflit dans un mode, un esprit de collaboration incite les individus à trouver une solution créative, à savoir une solution qui conviendra à chacun des interlocuteurs, c'est-à-dire gagnante-gagnante. Enfin, un individu peut s'inscrire dans un mode « compromis » pour résoudre un conflit. Le but de ce mode de résolution est que chacun doit délaissier une partie de ses intérêts/attentes afin de trouver une solution mutuellement acceptable pour les deux parties. L'individu ne veut pas gagner à tout prix mais compte satisfaire quelques attentes. Il ne souhaite pas éviter le conflit mais ni ne souhaite persister dans celui-ci afin de trouver une solution créative. Toutefois, selon Kilmann et Thomas (1974) :

Tout individu a la capacité d'adopter chacune des cinq attitudes et aucun ne s'en tient à un seul style établi pour résoudre une situation de conflits. Cependant, chaque personne a tendance à avoir plus de succès dans certains comportements que dans d'autres, et est alors davantage tentée de privilégier ces derniers, que se soit en raison de son tempérament ou par habitude. (p. 11)

En somme, plusieurs styles de résolution de conflits peuvent être utilisés par une seule et même personne même si certaines préférences peuvent se manifester.

Le « *Conflict Mode (Management-of-Differences Exercise) Instrument* » est un outil de travail toujours très utilisé dans le monde de la recherche et trouve également des applications pratiques en ressources humaines ainsi qu'en développement organisationnel. Notamment, il a été utilisé par Kray et Haselhuhn (2007) afin de vérifier s'il existait un lien entre les croyances implicites relatives à la négociation et la performance explicite du négociateur. L'un des objectifs de l'étude de Kray et Haselhuhn (2007) consistait à examiner la relation entre les cinq styles de résolution de conflits de Kilmann et Thomas (1974) choisis par les négociateurs et leurs croyances implicites de la négociation. Les résultats montrent qu'il n'y a pas de lien de corrélation significative entre les croyances implicites du négociateur et le ou les styles de résolution de conflits. Kray et Haselhuhn (2007) affirment tout de même que l'instrument de mesure de Thomas et Kilmann (1974) demeure un outil largement utilisé dans le monde de la recherche contemporaine.

En outre, une méta-analyse sur les sexes en lien avec les stratégies de résolution de conflits chez les infirmiers(ères) (Valentine, 2001) et utilisant comme outil de mesure le « *Conflict MODE (Management-of-Differences Exercise) Instrument* » de Kilmann et Thomas (1974), suggèrent que les infirmiers (ères) privilégient deux styles de résolution de conflits, soient l'« évitement » et le « compromis ». Dans son étude, Valentine (2001) soutient: « plusieurs outils existent pour mesurer les stratégies de résolution de conflits mais le TKI (Thomas & Kilmann Instrument, 1974) est celui qui a été le plus utilisé mondialement pour mesurer la façon dont les infirmiers(ères) géraient les conflits » (p. 70). Ainsi, ce modèle a été utilisé dans le cadre de différentes recherches, en corrélation avec d'autres variables et ce, dans

l'objectif d'en vérifier la validité. Il s'agit donc d'un instrument de mesure accessible et qui peut être facilement adapté pour différents sujets de recherche. En ce sens, Purohit et Simmers (2006) soutiennent que le TKI (Thomas & Kilmann Instrument, 1974) est l'outil le plus utilisé pour mesurer les styles de résolution de conflits avec des propriétés psychométriques fiables. En ce sens, Kilmann et Thomas (1977) ont noté un appui raisonnable quant à ces propriétés, particulièrement en ce qui concerne la tendance de la population en général, et ce, malgré l'effet de désirabilité sociale. Ainsi, les multiples utilisations de l'instrument ont révélé des indices de fidélité test/retest variant entre 0.61 et 0.68 pour chacun des modes de résolution de conflits.

Quoique le modèle de Kilmann et Thomas soit encore largement utilisé, les études sur le lien entre le sexe et le mode de résolution de conflits, intégrant ce même modèle, génèrent des résultats divergents. Par exemple, Jamieson et Thomas (1974) se sont penchés sur l'interaction (de type conflictuelle) étudiants-professeurs en tenant compte de la variable « sexe ». Les résultats suggèrent qu'en situation de conflits, les étudiants utilisaient davantage le mode « compétition » que les étudiantes, alors que celles-ci semblaient davantage privilégier le mode « compromis ». Par ailleurs, Brahnam et al. (2004) ont obtenu des résultats forts différents quant aux modes privilégiés par les hommes et les femmes dans une situation de conflits. Cette recherche démontre que les hommes ont tendance à adopter l'« évitement » dans les situations conflictuelles et les femmes préfèrent la « collaboration » et qu'il n'y a pas de différence significative entre les hommes et les femmes en ce qui concerne l'« accommodation », la « compétition » et le « compromis » (Brahnam et al., 2004). En résumé, les résultats des études menées auprès d'hommes et de femmes quant au modèle de styles de résolution de conflits de Thomas et Kilmann sont fluctuants. D'où l'importance de réévaluer sa pertinence théorique et

pratique dans le contexte du monde du travail contemporain. C'est l'un des objectifs de la présente étude.

Théorie de l'identité sociale d'Henri Tajfel et de John C. Turner

Les individus s'inscrivant et s'identifiant forcément à des groupes sociaux, il est plausible de penser que les conflits sous-tendent également des processus intergroupes. En ce sens, la théorie de l'identité sociale s'avère pertinente car elle vise à circonscrire les dynamiques intergroupes. Vers la fin des années 60, la réflexion sur l'identité devint un sujet d'étude central. De nombreux chercheurs liaient intimement cette notion d'identité à celle de la « catégorisation sociale ». Une catégorie sociale peut-être définie comme la place de chacun dans la société ou comme « un outil cognitif qui segmente, classe et ordonne l'environnement social et qui permet aux individus d'entreprendre diverses formes d'actions sociales » (Tajfel & Turner, 1986). Ces auteurs tentent de comprendre, d'expliquer, ce qui incite les individus à se comporter et à se définir en termes d'appartenance à un groupe. Pour ce faire, ils s'inspirent de la théorie de la comparaison sociale de Festinger (1954), laquelle postule qu'afin de fonctionner de manière efficace dans leur environnement, les humains éprouvent le besoin d'évaluer leurs opinions, leurs compétences, leurs valeurs et leurs émotions afin de se former une idée d'eux-mêmes. Comme cette évaluation n'est pas toujours possible par des moyens objectifs, ils obtiennent donc cette information par un processus de comparaison (Vallerand, 1994). Ainsi, l'individu ressentirait le besoin de se comparer à autrui pour s'évaluer et, en ce sens, l'appartenance à un ou à des groupes sociaux jouerait un rôle important en ce qu'elle serait le point de départ de cette évaluation.

En parallèle à ce processus d'évaluation, Tajfel et Turner (1979) soutiennent que les individus tentent de maintenir ou d'augmenter leur estime de soi (personnelle comme collective)

et ce, dans l'optique de maintenir ou d'accéder à une conception de soi positive. Cette conception de soi se définit comme étant la compréhension générale de ce que nous sommes, de nos qualités et de nos caractéristiques (Vallerand, 1994). Ce faisant, l'identité sociale, c'est-à-dire l'ensemble des aspects du concept de soi découlant de l'appartenance à différents groupes et catégories sociales, peut être, négative ou positive selon les évaluations partagées à l'intérieur ou entre les groupes. Des comparaisons sociales entre le groupe d'appartenance et un autre groupe aboutissant à une différence « positive » génèrent un niveau de prestige élevé; en revanche, des comparaisons sociales impliquant une différence « négative » entraînent un bas niveau de prestige (Bourhis & Leyens, 1994). C'est en s'appuyant sur ces constats que Tajfel et Turner (1979) élaborent les grands principes théoriques de l'identité sociale:

1. Les individus tentent d'accéder (ou de maintenir) une identité sociale positive.
2. L'identité sociale positive est basée, pour une large part, sur les comparaisons favorables qui peuvent être faites entre le groupe d'appartenance et certains autres groupes pertinents. Le groupe doit être perçu comme positivement différencié ou distinct des autres groupes pertinents.
3. Lorsque l'identité sociale est insatisfaisante, les individus tentent soit de quitter leur groupe pour rejoindre un groupe plus positif, et/ou de rendre leur groupe distinct dans un sens positif (Bourhis, R & Leyens, J., 1994, p.75).

Dans la perspective de Vallerand (1994), ces postulats de la théorie de l'identité sociale fournissent « l'explication du biais proendogroupe, fondé sur des aspects cognitifs et motivationnels. Ce biais inciterait les gens à agir de manière à faire partie de groupes se comparant avantageusement aux exogroupes » (p.748). Selon la théorie de l'identité sociale, les membres d'un groupe sont portés à percevoir positivement leur groupe afin de rehausser l'estime de soi collective.

Questions de recherche

À la lumière des postulats de la théorie de l'identité sociale, on peut présumer qu'un individu s'identifiant fortement à ses groupes sociaux d'appartenance, aura tendance à privilégier les façons de faire de ces mêmes groupes, particulièrement lorsqu'il s'agit de résoudre un conflit. Par exemple, imaginons une situation de travail concrète où un conflit émerge entre un collègue féminin et un collègue masculin: si chacun de ces individus s'identifie fortement à son groupe social basé sur le sexe, on peut présumer que, dans la continuité des études antérieures, la femme privilégierait le mode « collaboration » pour résoudre le conflit, alors que l'homme préconiserait l'« évitement » ou la « compétition ». Par ailleurs, dans le contexte de l'identification à son groupe d'âge et s'appuyant sur la taxonomie des différentes générations et sur le modèle de résolution de conflits de Thomas et Kilamnn (1974), on peut supposer qu'un conflit entre un individu membre de la génération « boomer » et un individu membre de la génération « Y » ferait en sorte que le premier opterait davantage pour un mode « compétition » de résolution de conflits alors que le second, pour un mode « compromis ». Nous devons mentionner que les travailleurs qui ont participé à cette recherche étaient âgés entre 18 et 43 ans. En conséquence, vu les circonstances de notre échantillon de recherche, nous analyserons seulement les générations X et Y pour cette étude.

Résumons. En s'appuyant sur une recension de documentation, on peut affirmer qu'il existe une grande diversité sur la base des groupes sociaux (sexe, âge et statut) dans les milieux de travail contemporains. En outre, dans la logique de la théorie de l'identité sociale, cette diversité est en soi porteuse d'un potentiel de conflits en ce que lorsqu'un individu s'identifie fortement à son groupe d'appartenance, il aura tendance à privilégier les façons de faire de ce dernier au gré des autres groupes. Conséquemment, le processus d'identification sociale serait

non seulement un facteur dans la genèse des conflits mais également dans la façon privilégiée de gérer ces mêmes conflits. C'est sur la base de cette réflexion que nous soulevons les questions de recherche suivantes :

Q1 : Dans quelle mesure les femmes s'identifient-elles au groupe social « femme » au travail?

Q1a : Quel mode de résolution de conflits privilégient les femmes au travail?

Q2 : Dans quelle mesure les hommes s'identifient-ils au groupe social « homme » au travail?

Q2a : Quel mode de résolution de conflits privilégient les hommes au travail?

Q3 : Dans quelle mesure les travailleurs de la Génération X s'identifient-ils à leur groupe d'âge?

Q3a : Quel mode de résolution de conflits privilégient les travailleurs de la Génération X?

Q4 : Dans quelle mesure les travailleurs de la Génération Y s'identifient-ils à leur groupe d'âge?

Q4a : Quel mode de résolution de conflits privilégient les travailleurs de la Génération Y?

Q5 : Dans quelle mesure les subalternes s'identifient-ils à leur groupe social « statut »?

Q5a : Quel mode de résolution de conflits privilégient les subalternes?

Q6 : Dans quelle mesure les gestionnaires s'identifient-ils à leur groupe social « statut »?

Q6a : Quel mode de résolution de conflits privilégient les gestionnaires?

Méthodologie

Recrutement des participants

Pour mettre à l'épreuve ces questions de recherche, nous avons sollicité la participation volontaire de 165 travailleurs d'une entreprise du secteur privé. Précisément, il s'agit de travailleurs d'une entreprise créatrice de jeux vidéo. Cette entreprise, étant très orientée vers le travail en équipes, s'est avérée tout à fait pertinente pour la présente étude. Nous avons recruté nos participants par courriel par le biais de leur site Intranet et ce, avec l'appui du personnel des

ressources humaines de cette entreprise. Ainsi, nous avons fait parvenir une série de courriels (deux précisément) à tous les travailleurs de l'entreprise, soit un premier courriel d'information expliquant le but de l'étude et un second, permettant d'accéder au questionnaire en ligne (Annexe 1-2) (*Survey Monkey*). En ce qui a trait au recrutement des participants pour le volet qualitatif de l'étude, les participants exprimaient leur intérêt pour celui-ci à la fin du questionnaire en ligne. Enfin, notons que pour les volets quantitatifs comme qualitatifs de l'étude, les participants étaient assurés de l'anonymat et de la confidentialité de leur participation.

Méthode de collecte de données

Questionnaire

Le questionnaire incluait des items démographiques (âge, sexe, statut au travail, etc.) ainsi que des items relatifs aux concepts à la présente étude, soient : le degré d'identification au groupe « âge », le degré d'identification au groupe « sexe », le degré d'identification au groupe « statut » ainsi que le mode privilégié de résolution de conflits au travail. S'agissant de « degrés » d'identification et de styles de résolution de conflits, les items relatifs à ces concepts ont été mesurés en fonction d'échelles en continu de type Likert en 7 points, où 1 correspondait à « pas du tout d'accord » et 7 à « tout à fait d'accord ». Les items relatifs à l'identité à différents groupes sociaux sont inspirés de l'instrument développé par Ellemers et ses collègues (1999) et utilisé dans plusieurs chercheurs, notamment de la Sablonnière, Tougas et Lortie-Lussier (sous presse). Au total, dix énoncés composent cet instrument. Voici quelques exemples d'énoncés pour l'identification au groupe social basé sur le sexe¹ : « Faire partie du groupe des

¹ La totalité des énoncés pour chacune des échelles se trouve en annexe.

femmes/hommes au travail est une caractéristique importante de qui je suis » et « En général, j'ai une bonne opinion du groupe des femmes/hommes dans mon milieu de travail » (α de Cronbach = .75). Pour ce qui est de l'échelle d'identification au groupe social « âge », les énoncés allaient comme suit : « En général, j'ai beaucoup de respect pour les travailleurs de mon groupe d'âge » et « J'aime faire des choses qui ont un impact sur les travailleurs de mon groupe d'âge » (α de Cronbach = .79). Enfin, l'échelle d'identification au groupe social « statut », comportaient des énoncés tels que : « Je fais des efforts pour ne pas être considéré(e) comme appartenant aux gestionnaires/subalternes » et « Je me sens bien au sein des gestionnaires/subalternes » (α de Cronbach = .73).

En ce qui concerne les styles de résolution de conflits adoptés par les participants, une échelle de type Likert en 5 points a été utilisée, où 1 correspondait à « vous ressemblant le moins » et 5 à « vous ressemblant le plus ». Les énoncés de cette échelle de mesure s'inspirent du « *Conflict Mode (Management-of-Differences Exercise) Instrument* » de Thomas et Kilmann (1974). Cet outil de mesure a été créé en 1974 et validé en 1977 par ces mêmes chercheurs. Notons que la fidélité test-retest de l'outil est acceptable avec un coefficient se situant entre .61 et .68. Chaque participant devait répondre à divers énoncés tels que² : « Je crois que, dans la plupart des cas, il y a moyen de partager l'objet du conflit de manière à satisfaire les deux parties » et « À mon avis, chacun y perd dans une situation de conflits, et jamais rien de bon n'en ressort ».

² La totalité des énoncés pour chacune des échelles se trouve en annexe

Entrevues

Des entrevues semi-dirigées ont également été menées afin d'approfondir et de valider les réponses aux questionnaires en ligne. La grille d'entrevues a été élaborée à la lumière des réponses des participants au questionnaire. Ainsi, les questions étaient dérivées des réponses des participants au questionnaire quant aux concepts d'identification aux groupes sociaux en milieu de travail ainsi qu'aux processus de résolution de conflits. Voici quelques exemples de questions³ : « Lorsque vous êtes dans une situation de conflits, est-ce que vous tenez compte du sexe/âge/statut de la personne dans la façon dont vous vous y prenez pour faire face à ce conflit? » et « Comment gérez-vous habituellement vos conflits en milieu de travail? ». Les interviewés étaient au nombre de six et leur participation a été sollicitée par le biais du questionnaire décrit ci-haut. Chaque entrevue a été enregistrée avec le consentement du participant. Par la suite, le contenu des entrevues a été retranscrit et analysé pour en faire ressortir les thèmes et sous-thèmes principaux. Cette approche méthodologique triangulée visait à augmenter la fidélité et la validité des résultats.

ANALYSE DES RÉSULTATS

Analyse quantitative

Profil des participants

Des 165 travailleurs sollicités, 60 d'entre eux ont complété le questionnaire. Sur ces 60 répondants, 49 sont des hommes et 11, des femmes. La majorité (95%) des répondants a pour langue maternelle le français et la quasi-totalité de ceux-ci indiquent utiliser le français comme

³ La totalité des questions se trouvent en annexe.

première langue au travail. En moyenne, les répondants sont à l'emploi de la présente entreprise depuis un peu plus de trois ans. En terme de scolarité, 22 personnes ont comme plus haut niveau d'éducation un diplôme de niveau collégial, 22 personnes ont une formation universitaire (baccalauréat) et 12 des 60 personnes ont une maîtrise ou un doctorat. Au total, donc 93% des répondants ont une formation collégiale ou universitaire. Des résultats compilés, 18 personnes sur 60 (30%) sont des programmeurs, 11 personnes sont des concepteurs de jeux, 14 personnes sont des artistes et 5 personnes sur 60 sont des animateurs. Un peu plus de la moitié des répondants, soit 36 personnes sur 60, ont entre 29 et 43 ans (génération X) et 40% des répondants ont 28 ans et moins (génération Y), notre échantillon étant donc essentiellement constitué de ces deux générations. Enfin, 13 répondants sur 60 qui ont complété le questionnaire sont des gestionnaires et 47 répondants occupent des postes subalternes. Il est important de noter qu'en raison de l'inégalité des groupes, les analyses statistiques inférentielles n'ont pas été privilégiées risquant de générer des résultats non significatifs au plan statistique. Par conséquent, les résultats doivent être interprétés avec prudence.

Réponses au questionnaire

Analyses globales

Identification aux groupes sociaux et modes privilégiés de résolution de conflits.

La plupart des répondants (80%), choisissent le style « compromis » comme mode privilégié de résolution de conflits. Ainsi, seulement deux personnes sur 58 optent au premier abord pour le mode « compétition » de résolution de conflits et seulement un répondant privilégie le mode « collaboration ». Subséquemment, six personnes préfèrent une combinaison de plusieurs modes de résolution, dont une adopte les modes « compromis-collaboration-

évitement » comme premier mode de résolution et deux les styles « collaboration-compromis ». Sur une échelle de 1 à 7, les répondants affichent un niveau de 5,08 pour les groupes basés sur l'âge, 5,00 pour le statut professionnel et 5,19 pour les groupes basés sur le sexe.

Analyses spécifiques

Identification au groupe social « sexe »

En ce qui a trait à l'identification aux groupes sociaux, notre première question de recherche consistait à savoir dans quelle mesure les femmes s'identifient au groupe « femme » en milieu de travail. Les résultats montrent que celles-ci s'identifient au groupe social « sexe » à un niveau moyen de 5.11 sur une échelle de 1 à 7 où 1 correspond à un niveau faible d'identification et 7 à un niveau élevé. Ces femmes s'identifient plus fortement au groupe social « sexe » (5.11) qu'au groupe d'« âge » (5.03) ou du « statut » (4.99). De tels résultats suggèrent que les femmes de cette organisation sont fières de faire partie du groupe des femmes et que leur moindre degré d'identification à l'âge ou au statut professionnel pourrait aussi jouer un moindre rôle en termes de perceptions au travail.

En ce qui a trait aux hommes, ceux-ci s'identifient au groupe « sexe » à un niveau moyen de 5,16, ce qui est légèrement plus élevé que les femmes. En outre, comme les femmes, les hommes s'identifient plus fortement au groupe « sexe » qu'au groupe « âge » (5.06) ou au « statut » (4.98). De tels résultats suggèrent que de faire partie des « hommes » sur le marché du travail serait plus important chez les hommes que le groupe d'âge ou le statut. Sommes toutes, les niveaux d'identification des hommes à leurs groupes « sexe » (5.16) et « âge » (5.06) sont sensiblement plus élevés que les femmes (5.11 pour le « sexe » et 5.03 pour l'« âge »). Par contre, pour les deux groupes, l'identification au statut est moindre que l'âge et le sexe.

Identification des hommes et femmes au groupe social « sexe »			
	Sexe	Niveau d'identification sur 7	Écart Type
Identification au groupe « sexe »	Homme	5.16	.761
	Femme	5.11	.780

Identification au groupe social « âge »

En ce qui concerne la variable « âge », nous cherchions à déterminer dans quelle mesure les travailleurs de la génération X et ceux de la génération Y, s'identifient à leur groupe d'âge. Les résultats démontrent que les travailleurs âgés de 28 ans et moins s'identifient en moyenne à leur groupe d'âge à un niveau de 5.23 sur une échelle de 7 et que les 29 à 43 ans s'identifient à leur groupe d'âge en moyenne à un niveau de 4.93. Par ailleurs, les 29 à 43 ans s'identifient plus fortement à leur groupe « sexe » (moyenne = 5.20) qu'à leur groupe d'âge. Tandis que les travailleurs de la génération Y, soit les 28 ans et moins priorisent, suite à leur identification à leur groupe d'âge, celle de leur groupe « sexe » (5.08), puis celle de leur groupe « statut » (4.90). Le phénomène inverse se produit pour la génération Y : ceux-ci s'identifient plus fortement à leur groupe d'âge qu'à leur groupe « sexe ». Enfin, pour les X comme pour les Y, le statut génère un moindre degré d'identification.

Identification des générations X et Y au groupe social « âge »			
	Âge	Niveau d'identification sur 7	Écart Type
Identification au groupe « âge »	28 ans et moins	5.23	.804
	29 à 43 ans	4.93	.787

Identification au groupe social « statut »

Par la suite, nous voulions savoir jusqu'à quel point les subalternes et les gestionnaires s'identifient au groupe social « statut ». Nos résultats suggèrent que les subalternes s'identifient plus fortement à leur statut que les gestionnaires, avec un niveau moyen de 5.11 sur 7, versus 4.54. On peut donc en déduire que de faire partie du groupe des « subalternes » pour les travailleurs de cette entreprise est une identification très importante. De plus, les niveaux d'identification aux groupes sociaux, que ce soit le « sexe », l'« âge » ou le « statut », sont tous plus élevés chez les subalternes que chez les gestionnaires.

Identification des subalternes et des gestionnaires au groupe social « statut »				
		Statut	Niveau d'identification sur 7	Écart Type
Identification au groupe « statut »	Gestionnaire		4.54	.62
	Subalternes		5.11	.745

Mode privilégié de résolution de conflits selon le sexe

Les résultats d'analyse en ce qui a trait au mode de résolution de conflits privilégiés au premier abord chez les femmes montrent que 9 sur 11 d'entre elles (81.8%) priorisent le mode « compromis » (moyenne = 4.22 sur 5). Des deux autres participantes, une privilégie plutôt le style « collaboration » et l'autre opte pour la combinaison « collaboration-compromis ». Concernant les styles de résolution de conflits privilégiés au premier abord par les hommes, 39 sur 47 (76.6%) disent avoir recours au style « compromis » dans leur milieu de travail; 4 sur 47 jonglent avec les styles « collaboration-compromis »; deux (4.1%) optent pour le style compétition et un participant privilégie le style « collaboration ».

En effectuant une comparaison entre les hommes et les femmes de cette entreprise en lien avec les cinq styles de résolution de conflits, on peut noter que les hommes comme les femmes priorisent le mode « compromis » pour résoudre leur conflit. On remarque également que seuls les hommes (et seuls quelques hommes) optent au premier abord pour le mode « compétition ». En ce qui concerne l'« évitement », les femmes l'utilisent plus souvent que les hommes (soit avec un taux moyen de 2.60 sur 5 comparativement à 2.51 pour les hommes).

L'« accommodation » est, pour les hommes comme pour les femmes, le style le moins priorisé.

Mode privilégié de résolution de conflits selon le sexe			
Style de résolution de conflits	Sexe	Résultats sur 5	Écart Type
Collaboration	Homme	3.7309	.57705
	Femme	3.6833	.48586
Accommodation	Homme	2.3078	.61347
	Femme	2.4833	.52194
Évitement	Homme	2.5149	.69875
	Femme	2.6000	.85280
Compromis	Homme	4.2213	.59744
	Femme	4.2167	.54244
Compétition	Homme	2.7329	.50243
	Femme	2.5500	.71922

Mode privilégié de résolution de conflits selon l'âge

En ce qui concerne les modes privilégiés de résolution de conflits selon l'âge, les travailleurs membres de la génération X comme ceux et celles de la génération Y optent en moyenne comme premier style de résolution de conflits, pour le mode « compromis » avec un niveau moyen de 4.29 sur 5 pour la génération Y et de 4.17 pour les travailleurs de la génération

X. On remarque ensuite que la génération Y, soit les 28 ans et moins, affiche une préférence plus élevée que la génération X pour les modes « collaboration » et « évitement »; en revanche, les travailleurs de la génération X, priorisent davantage que les Y, les styles « compétition » (avec une moyenne d'utilisation de 2.70) et « accommodation » (2.37 sur 5) au sein de leur milieu de travail.

Mode privilégié de résolution de conflits selon l'âge			
Style de résolution de conflits	Âge	Résultats sur 5	Écart Type
Collaboration	28 ans et moins	3.78	.59
	29 à 43 ans	3.68	.53
Accommodation	28 ans et moins	2.29	.72
	29 à 43 ans	2.37	.50
Évitement	28 ans et moins	2.57	.84
	29 à 43 ans	2.50	.65
Compromis	28 ans et moins	4.29	.47
	29 à 43 ans	4.17	.64
Compétition	28 ans et moins	2.68	.52
	29 à 43 ans	2.70	.57

Mode privilégié de résolution de conflits selon le statut

Enfin, nos questions de recherche consistaient à déterminer quel était le mode de résolution de conflits privilégié par les subalternes et les gestionnaires. On remarque que les gestionnaires et les subalternes priorisent sensiblement les mêmes styles de résolution de conflits ceux-ci étant le « compromis », avec un niveau moyen de 4.32 pour les gestionnaires et de 4.19 sur 5 pour les subalternes, suivi du mode « collaboration », avec des moyennes respectives de 3.84 pour les gestionnaires et de 3.68 sur 5 pour les subalternes. Par contre, les résultats

démontrent également que les gestionnaires ont en général un taux de préférence plus élevé que les subalternes pour les styles « compromis », « collaboration », « compétition » et « accommodation », que les subalternes. En outre, ces derniers utilisent sensiblement plus le mode d'« évitement » (2.53 sur 5) avec leurs collègues de travail de différents niveaux comparativement aux gestionnaires (2.50 sur 5) de cette entreprise. Cependant, l'écart entre les deux moyennes étant tellement petit, il faut faire preuve de prudence quant aux conclusions à titrer.

Mode privilégié de résolution de conflits selon le statut			
Style de résolution de conflits	Statut	Résultats sur 5	Écart Type
Collaboration	Gestionnaire	3.84	.45
	Subalterne	3.68	.58
Accommodation	Gestionnaire	2.43	.45
	Subalterne	2.31	.63
Évitement	Gestionnaire	2.57	.48
	Subalterne	2.53	.78
Compromis	Gestionnaire	4.32	.44
	Subalterne	4.19	.61
Compétition	Gestionnaire	2.81	.55
	Subalterne	2.66	.55

Synthèse des résultats quantitatifs

En effectuant le croisement des résultats en fonction des groupes sociaux, on remarque que certains groupes correspondent davantage à certains modes de résolution de conflits. Ainsi, bien que le mode « compromis » soit le mode le plus prisé par tous les groupes sociaux lorsqu'il s'agit de résoudre un conflit, ce mode, ainsi que le mode « collaboration » est davantage prisé par les hommes, gestionnaires, de la génération Y. Ainsi, en ce qui concerne le mode

« compromis », on retrouve des taux moyen de 4.22 pour le groupe « homme », 4.30 pour la génération Y et 4.32 pour le groupe « gestionnaires » pour arriver à un taux moyen de 4.28 sur 5. D'un autre côté, pour ce qui est du mode « collaboration » on y retrouve des taux moyen de 3.73 pour le groupe « homme », 3.78 pour la génération Y et 3.84 pour le groupe « gestionnaires » pour ainsi arriver à un taux moyen de 3.78 sur 5. Les gestionnaires masculins de la génération X, préfèrent le style « compétition » pour résoudre leurs conflits au sein de l'entreprise (2.73 = hommes, 2.70 = génération X, 2.81 = gestionnaires; moyenne de 2.75 sur 5). En ce qui à trait au mode de « évitement », ce sont majoritairement les femmes, âgées de 28 ans et moins et qui occupent des postes de subalternes qui optent pour ce mode de résolution de conflits (avec un taux moyen des trois groupes sociaux de 2.57 sur 5). En revanche, les femmes gestionnaires de la génération X opteront plus souvent pour le mode « accommodation » afin de régler leurs conflits avec leurs collègues de travail (avec un taux moyen des trois groupes sociaux de 2.43 sur 5).

Quant au degré d'identification aux groupes sociaux, les hommes s'identifient plus fortement que les femmes au groupe social « sexe », malgré une légère différence entre les deux sexes. Les travailleurs de la Génération Y s'identifient beaucoup plus au groupe social « âge » que les membres de la Génération X et ce avec un écart de moyenne de 0,3. Finalement, les subalternes de cette entreprise s'identifient davantage que les gestionnaires au groupe social « statut », avec des niveaux moyens respectifs de 5.11 sur 7 comparativement à 4.54 sur 7 pour les gestionnaires. Les tableaux qui suivent résument l'ensemble des résultats présentés ci-haut (à noter que l'ensemble de ces résultats s'appuient sur des analyses statistiques descriptives et non différentielles).

Taux d'identification aux groupes sociaux sur une échelle de 7 points		
	Groupes sociaux	Résultats
Identification au groupe social « sexe »	Homme	5.16
	Femme	5.11
	génération Y	5.08
	génération X	5.20
	Gestionnaire	5.11
	Subalterne	5.16
Identification au groupe social « âge »	Homme	5.06
	Femme	5.03
	génération Y	5.23
	génération X	4.93
	Gestionnaire	5.03
	Subalterne	5.06
Identification au groupe social « statut »	Homme	4.98
	Femme	4.99
	Génération Y	4.90
	Génération X	5.03
	Gestionnaire	4.54
	Subalterne	5.11

Taux d'utilisation des styles de résolutions de conflits selon les groupes sociaux sur une échelle de 5 points		
Styles de résolution de conflits	Groupes sociaux	Résultats
Collaboration	Homme	3.73
	Femme	3.68
	génération Y	3.78
	génération X	3.68
	Gestionnaire	3.84
	Subalterne	3.68
Accommodation	Homme	2.30
	Femme	2.48
	génération Y	2.29
	génération X	2.37
	Gestionnaire	2.43
	Subalterne	2.31
Évitement	Homme	2.51
	Femme	2.60
	Génération Y	2.57

	Génération X	2.50
	Gestionnaire	2.50
	Subalterne	2.53
Compromis	Homme	4.22
	Femme	4.21
	génération Y	4.29
	génération X	4.17
	Gestionnaire	4.32
	Subalterne	4.19
Compétition	Homme	2.73
	Femme	2.55
	Génération Y	2.68
	Génération X	2.70
	Gestionnaire	2.81
	Subalterne	2.66

Analyse qualitative

Profil des participants

Parmi les 60 personnes qui ont répondu au questionnaire, six d'entre elles ont accepté de participer à une entrevue semi-dirigée. Il s'agissait de quatre hommes et de deux femmes, occupant des postes de « designers » de jeux, d'animateurs, de rédacteurs techniques et d'organiseurs d'évènements. Avec leurs corps de métier, la plupart ont à interagir avec la majorité des travailleurs de cette entreprise et certains interagissent davantage que d'autres avec la haute gestion. De ces six personnes, quatre personnes sont membres de la génération X, donc âgés de 29 à 43 ans et deux sont âgés de 28 ans et moins. Ces participants occupent tous des postes de subalternes.

*Réponses aux entrevues**Identification au groupe social « sexe » et réactions face aux conflits*

Afin de déterminer le lien entre l'identification au groupe social « sexe » et le mode de résolution de conflits, les questions suivantes ont été posées: « Lorsque vous êtes dans une situation de conflits, est-ce que vous tenez compte du sexe de la personne dans la façon dont vous vous y prenez pour faire face à ce conflit? En outre, est-ce que vous percevez une différence dans la façon dont les hommes et les femmes règlent un conflit? Est-ce que l'un vous semble plus efficace que l'autre? En général, croyez-vous que vous êtes plus efficace que votre interlocuteur pour résoudre un conflit? ». Dans ce qui suit, un résumé des résultats obtenus : La plupart des participants affirment ne pas tenir compte de la variable « sexe » dans une situation de conflits. Pourtant, ils maintiennent que les hommes et les femmes réagissent différemment face à des situations conflictuelles ou que le conflit entre les sexes n'est pas motivé par les mêmes sources. Ainsi, un des participants soutient : *« les femmes auront plus tendance à faire germer un conflit d'une source émotionnelle. Les hommes seront d'un niveau rationnel, c'est-à-dire qu'ils rentreront en situation de conflits si leur situation de « contrôle » est menacée »*.

Cependant, deux interviewés affirment percevoir une différence dans la façon dont les hommes et les femmes règlent leurs conflits. Ils affirment (il s'agit respectivement d'un homme et d'une femme): *« les femmes sont plus émotives et les hommes sont plus axés sur la tâche et leur rôle lors d'un conflit »*. De plus, selon la répondante, les hommes et les femmes ne pensent pas de la même façon : *« Avec un homme tu t'excuses et c'est correct, c'est une approche directe et la communication est instantanée. Avec une femme tu dois aller plus loin, expliquer la situation; la femme est plus sensible et on doit faire attention pour après »*. Une autre différence perçue entre les hommes et les femmes en ce qui a trait la résolution d'un conflit concerne le

degré de subtilité qu'il sous-tend. Une participante partage les éléments suivants: *« J'ai l'impression quand même que le conflit est plus subtil ou moins évident chez un homme – c'est peut-être même pas grave pour eux et ils ne voient pas nécessairement que c'est un conflit ou qu'ils t'ont blessé (...) Avec une femme, on voit et on sent la subtilité et c'est plus émotif ».*

Identification au groupe social « âge » et réactions face aux conflits

En ce qui concerne l'identification au groupe social « âge », deux répondants disent ne pas s'identifier à leur groupe d'âge, soit le groupe de la génération X (âgés entre 29 et 43 ans). L'un d'entre eux se considère, voir se perçoit plus jeune et du coup, s'identifie plus fortement aux valeurs de la génération Y et cela bien qu'il fasse partie de la génération X; l'autre participant ne veut pas divulguer son âge de peur d'être circonscrit dans une catégorie. Ce sont également ces deux personnes sur six qui maintiennent que l'âge peut influencer leurs perceptions et leurs résolutions de conflits avec les autres. Ainsi, ils tiennent compte du facteur « âge » en milieu de travail : *« Les plus vieux viennent de la vieille école, ne poussent pas pour les promotions et sont « chialeurs », ils n'aiment pas les changements (...) les plus jeunes veulent que ça bouge, qu'on fasse des changements, aiment les promotions (...) ».* Selon ces deux participants, les plus vieux sont plus résistants face aux innovations et les plus jeunes ont davantage l'esprit ouvert à cet effet. Un des deux participants admet avoir eu recours à une approche différente avec un plus vieux lors d'un conflit : *« En production de jeux vidéo, c'est une industrie jeune donc si tu es plus vieux ceci veut dire que ça fait quand même longtemps que tu es là (...) Donc j'adopte une réaction différente à cause de l'expérience de métier ».* Ainsi, le participant affirme que les employés plus âgés au sein de cette entreprise ont davantage d'expérience de travail que les plus jeunes, compte tenu que la production de jeux vidéo est un domaine de travail relativement récent et que ces travailleurs âgés sont dans l'entreprise

probablement depuis le début. En conséquence, le jeune participant respecte davantage ces mêmes travailleurs et adopte une approche plutôt respectueuse lors de situations conflictuelles.

Par ailleurs, la majorité des participants affirment ne pas tenir compte de l'âge lorsqu'ils font face à une situation de conflits. Ils justifient leurs réponses avec le fait que la structure hiérarchique n'est pas suffisamment apparente au sein de leur entreprise. À cet effet, une des participantes souligne : « *dans une autre entreprise plus hiérarchique, je vais toujours rester diplomate avec les travailleurs de tous les groupes d'âges, mais je vais y aller plus en douceur s'ils sont plus vieux comme les Boomers. Je vais essayer de ne pas utiliser des propos qui pourraient vexer ses valeurs traditionnelles* ». D'autres ont dit que : « *l'âge n'affecte pas la perception ou le règlement d'un conflit, c'est plutôt son expérience qui jouera* ». Pour cette participante, les plus vieux sont dotés d'expériences et comprennent les réactions d'autrui car ils sont passés par là et du coup, une telle expérience minimiserait le risque de conflit. Enfin, l'un des participants a affirmé que l'âge était une variable qui l'influencerait auparavant, maintenant il se base plutôt sur la réputation ou sur le statut de la personne : « *soit correct avec le monde et le monde sera correct avec toi* ».

Identification au groupe social « statut » et réactions face aux conflits

La plupart des participants affirment que le statut d'une personne influence leurs perceptions et leurs résolutions d'un conflit. Un des interviewés occupant un poste de subalterne appuie ce propos en disant : « *qu'il existe une relation linéaire entre le pouvoir de la personne et combien je vais en prendre sur moi* ». Selon ce participant, les travailleurs occupant des postes de haute gestion n'ont pas le droit à l'erreur : « *je pardonne moins à quelqu'un qui est hiérarchiquement haut qui ferait une erreur, comparativement à quelqu'un qui est au même niveau que moi* ». D'un autre côté, certains soulignent que le statut hiérarchique est l'un des

premiers éléments par lequel on filtre nos réactions face à un conflit: « *L'expérience monte avec le statut (...) Si j'étais haut placé je m'attendrais à ce qu'on me prenne pour acquis et qu'on m'écoute* ». En d'autres mots, selon ces participants, le gestionnaire devra avoir le dernier mot dans une situation de conflit. D'autres n'aimeront pas faire face à ce « malaise » hiérarchique et iront plutôt consulter un palier moins hiérarchisé, soit celui des ressources humaines. Enfin, d'autres adapteront leurs comportements : « *Je serai plus amical avec ceux du même niveau que moi et je vais réfléchir ou peser plus mes mots avec un supérieur* ». Ainsi, le statut d'un employé semble grandement influencer l'approche et le comportement des travailleurs de cette entreprise à tout le moins davantage que le sexe ou l'âge du travailleur.

Mode privilégié de résolution de conflits

Contrairement aux résultats compilés depuis les questionnaires, un des participants interviewés, occupant un poste de subalterne, affirme utiliser le mode « accommodation » pour résoudre ses conflits. Il se dit plutôt caméléon en ce qui concerne la résolution de conflits, dans le sens qu'il s'adapte aux personnalités de chacun pour gérer ses conflits : « *je me mets sur la même longueur d'onde que les autres* ». D'autres vont affirmer confronter le problème au premier abord puis modifieront leurs approches en ayant recours à l'« évitement » pour tenter de mettre fin au conflit, dont cet homme: « *Souvent ça donne absolument rien de confronter (...) Après il y a beaucoup de recul, et j'en prends beaucoup sur mes épaules* ». Un participant affirme confronter et régler instantanément le conflit lorsque celui-ci survient avec une femme alors qu'il optera pour le laisser faire de la stratégie de l'« évitement » lorsqu'il s'agit d'un homme. D'autres encore tenteront plutôt de prendre du recul, d'analyser le problème et de le confronter ensuite: « *Lors d'un conflit je vais réfléchir longtemps avant d'aller voir la personne (...) Sommes toutes, je médites sur le problème et je le règle par compromis* » (femme). On

retrouve également des approches plus directes comme : « *Je règle mes conflits en allant voir la personne directement puis je passe à autre chose* » (femme) et « *Mon but ultime, c'est de régler le conflit tout de suite avant que ça ne dégénère* » (homme). En résumé, les modes de résolution de conflits les plus fréquemment rapportés lors des entrevues seraient l'« accommodation », l'« évitement » et le « compromis ».

Par ailleurs, plusieurs répondants affirment que les conflits ont davantage tendance à éclater entre certains types de travailleurs, notamment entre ceux qui œuvrent comme « artistes » au sein de cette entreprise. Compte tenu des contraintes techniques, les artistes semblent générer certaines frictions en raison de leur mode de pensées différent des autres métiers de production. Ces conflits surviendraient lorsque les idées véhiculées entre les différents métiers ne coïncident pas à en raison des différentes écoles de pensée de chacun : « *Les artistes sont moins ouverts d'esprit, ce sont des gens arrêtés qui veulent qu'on fasse à leur manière ou qui prennent pas le temps d'écouter* ». De plus, les répondants affirment que la communication entre les travailleurs est très importante: « *En production, quand la communication échoue cela crée des conflits au sein de l'entreprise* ». On retrouve également plusieurs affirmations selon lesquelles les employés de cette entreprise prennent le chemin de la haute gestion pour résoudre certains de leurs conflits : « *Dépendamment si ça vaut la peine, je vais chercher du renfort auprès du management* »; « *Quand c'est un conflit personnel, j'approche directement la personne, mais si c'est un conflit professionnel, je vais demander de l'aide en haut* ». Ainsi, la communication, le partage des connaissances entre corps de métiers et le recours tout autant que l'appui de la haute direction faciliteraient la gestion des conflits au sein de cette entreprise.

Discussion

La présente étude avait pour but de mieux comprendre les modes de résolution de conflits en milieu de travail contemporain et ce, dans un contexte de diversité socio démographique (sexe, âge et statut). Ce faisant, l'objectif était de jeter un nouvel éclairage sur le modèle de résolution de conflits de Thomas et Kilmann (1974) et d'évaluer dans quelle mesure les résultats d'études antérieures portant sur le sexe et le statut sont toujours pertinents. Pour ce faire, nous avons mis à contribution la théorie de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1979) afin d'évaluer jusqu'à quel point l'appartenance et l'identification à des groupes sociaux risquent d'influencer le mode de résolution de conflits. Dans ce qui suit, nous discutons des résultats obtenus, dans un premier temps en ce qui a trait à chacun des groupes sociaux à l'étude et dans un deuxième temps, en lien avec les modes de résolution de conflits privilégiés.

Groupe social « sexe » en lien avec les styles de résolution de conflits

Rappelons que la théorie de l'identité sociale de Tajfel et Turner (1979) postule que plus un individu s'identifie fortement à un ou plusieurs groupes sociaux d'appartenance, plus il aura tendance à privilégier les façons de faire de ces mêmes groupes et à se comparer favorablement par rapport aux exogroupes; ce processus a pour but le maintien de son estime de soi.

Conséquemment, dans cette étude nous voulions déterminer jusqu'à quel point les individus de l'entreprise ciblée s'identifiaient à leurs groupes sociaux, soient le sexe, l'âge et le statut, et dans l'affirmative, si cette identification avait un quelconque lien avec le style de résolution de conflits privilégié.

L'une des premières conclusions à tirer de nos résultats d'analyse est que la majorité des travailleurs de cette entreprise s'identifient plus fortement au groupe social « sexe » qu'à tout

autre groupe (âge et statut). Autrement dit, les hommes s'identifient au groupe des travailleurs masculins et sont fiers d'y appartenir; idem pour les femmes par rapport au groupe des femmes.

Pour autant, ce fort niveau d'identification au groupe social basé sur le sexe ne semble pas générer des comportements « typiquement » masculins ou typiquement féminins en ce qui a trait aux modes de résolution de conflits. La majorité des travailleurs des deux sexes privilégient en effet le « compromis » comme mode de résolution de conflit, plus que tout autre. Comment expliquer de tels résultats à la lumière des postulats de la théorie de l'identité sociale? Nous proposons ici deux pistes de réflexion que des études ultérieures pourraient explorer plus en profondeur. D'abord, le choix du « compromis » par la majorité des travailleurs masculins comme féminins, nonobstant leur fort sentiment d'appartenance au groupe « sexe », s'explique potentiellement par la nature même du travail exigé au sein de cette entreprise. Le travail en équipe est en fait ce qui assure la survie de cette organisation : le produit final – le jeu vidéo – n'est réalisé que grâce à une étroite collaboration entre chacune des équipes, entre chacun des travailleurs et entre les différents corps de métier. D'où l'importance de faire des « compromis » lorsqu'un conflit émerge. Une étude menée au sein d'une entreprise où les travailleurs fonctionnent davantage en mode « solo » pourrait possiblement générer des résultats différents. Ensuite, et toujours en lien avec la nature même du travail au sein de cette entreprise, il est possible que l'existence d'une identité « *supragroupe* » (Dovidio, Gaertner & Kafati, 2000) explique en partie l'option privilégiée du « compromis » pour la majorité des travailleurs, hommes et femmes. L'identité *supragroupe* est une identité « globale », laquelle prend forme dans une organisation dont la mission, les valeurs, les buts sont clairs et manifestes; en outre, ces éléments marqueurs d'une organisation embrassent, voire dépassent les identités dérivées des groupes (tels que l'âge, le sexe, le statut, etc.) et celles-ci deviennent alors secondaires, voire

même s'inscrivent comme des sous-identités au sein d'une telle organisation. Dans le cas de l'entreprise à l'étude, il est plausible de penser que le choix de la majorité des travailleurs pour le mode « compromis » s'explique par l'existence d'une identité *supragroupe* : les individus sont en effet largement orientés vers le travail en équipe ainsi que vers la réalisation d'un produit final et l'accomplissement de la mission et des buts de l'organisation (« être LE studio de référence à Québec, au Québec et à l'international », « être une force de proposition et défendre les bonnes idées en adéquation avec les orientations de l'entreprise »). Ces éléments pourraient alors générer un fort sentiment d'appartenance à cette même organisation et stimuler du même coup, l'émergence d'une identité organisationnelle qui va au-delà des appartenances au sein de différents groupes sociaux.

Cependant, même si la majorité des participants ont recours au mode « compromis » pour régler leurs conflits de travail, des différences existent entre les hommes et les femmes. Les résultats d'analyses des questionnaires quantitatifs montrent en effet que certains hommes ont recours au mode « compétition », comme premier mode de résolution de conflit, ce qui n'est pas le cas pour les femmes. Aussi, les hommes utilisent plus souvent que les femmes le style « collaboration », alors que les femmes empruntent plus souvent les styles « évitement » et « accommodation » que les hommes. Cependant, phénomène intéressant, les réponses au questionnaire quantitatif ne semblent pas converger avec celles des entrevues en face à face. Précisément, les propos des participants en entrevue suggèrent que certains hommes utilisent l'« évitement » et la « compétition » comme modes de résolution de conflits et que les femmes abordent des styles « collaboration » et « compromis ». Ces résultats vont d'ailleurs dans le sens d'études antérieures stipulant que les hommes utilisent davantage les styles de résolution de conflits « compétition » et « évitement » alors que les femmes optent plus souvent pour les types

« collaboration » et « compromis » (Jamieson & Thomas, 1974; Rubin & Brown, 1975; Brahnam & al., 2004; Philips & Cheston, 1979; Ilmer, 1980; Kilmann & Thomas, 1977; Ruble & Stander, 1990; Rosenthal & Hautaluoma, 1988). Ces résultats surprennent tout de même en ce qu'aucune femme ne mentionne avoir recours, au premier abord, au mode « compétition » et cela, ni dans leurs réponses au questionnaire quantitatif ni dans celles des entrevues en face à face. La situation largement minoritaire des femmes au travail (en termes de nombre dans cette organisation (elles totalisent 9% - soit environ 20 femmes sur l'ensemble des travailleurs)) pourrait-elle expliquer leur non recours à la « compétition » comme premier mode de résolution de conflits? En outre, ces femmes sont surreprésentées dans les postes subalternes, et ces derniers, tel que révélé dans plusieurs études (Holt & DeVore, 2005; Mills & Chusmir, 1988; Musser, 1982; Oetzel, 1999; Rahim & Buntzman, 1989; Renwick, 1975, 1977; Philips & Cheston, 1979; Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964), ont peu souvent recours au mode « compétition » dans le cadre d'un conflit. Par ailleurs, des chercheurs ont observé, dans le sens de certains résultats de la présente étude, que les femmes et les hommes sont foncièrement différents dans leur approche du conflit : « en ce qui concerne la résolution de conflits, les femmes font plus usage de tactiques douces que les hommes, tandis que les hommes font plus usage de tactiques dures » (Carothers & Allen, 1999; Gruber & White, 1988; Offerman & Schrier, 1985; Pruitt, 1998). De tels constats seraient-ils de l'ordre des stéréotypes sur la base du sexe? Les propos de deux participants soulèvent à tout le moins la question : « *les femmes auront plus tendance à faire germer un conflit d'une source émotionnelle. Les hommes seront d'un niveau rationnel, c'est-à-dire qu'ils rentreront en situation de conflit si leur situation de « contrôle » est menacée* » et « *les femmes sont plus émotives et que les hommes sont plus axés sur la tâche et leur rôle lors d'un conflit* ». Ainsi, malgré l'arrivée massive des femmes en milieu

de travail et leur accès à des postes de gestion, les croyances décalées sur la base du sexe semblent perdurer.

Il n'en demeure pas moins cependant que les styles de résolution de conflits les plus privilégiés par les hommes et les femmes au sein de cette entreprise sont les modes « compromis » en premier lieu et « collaboration » en second. Ce sont les deux modes qui sont à la fois axés sur autrui et sur les tâches selon le «*Conflict Mode (Management-of-Differences Exercise) Instrument*» de Thomas et Kilmann (1974) (Figure 1). Tel que souligné plus haut, il est probable que cette tendance s'explique par la nature même du travail au sein de cette entreprise : les projets d'équipe, le travail créatif et la collaboration entre les différents corps de métiers sont essentiels à la vitalité, voir à la survie de l'organisation; ce faisant, l'identité, en terme de culture organisationnelle, prime possiblement sur l'identité dérivée des groupes sociaux.

Groupe social « âge » en lien avec les styles de résolution de conflits

Outre la nature même du travail au sein de cette entreprise, le fait que la majorité des travailleurs privilégient le mode « compromis » pour régler leur conflit, pourrait aussi s'expliquer par les caractéristiques des cohortes générationnelles X et Y, lesquelles sont largement majoritaires au sein de cette organisation. Rappelons que ces deux générations sont très orientées vers les dimensions sociales et innovatrices du travail. Le travail doit se conjuguer dans un environnement de plaisir et les tâches s'effectuer de façon autonome pour les X tandis que les Y favorisent l'innovation et les bonnes relations. En outre, ces deux générations privilégient un système de communication à l'horizontale plutôt qu'à la verticale, minimisant ainsi les cloisons hiérarchiques et favorisant au maximum le flux d'information. En bref, les travailleurs de la génération Y comme les X orientent leur dynamique de travail tout autant sur la

tâche que sur autrui. Il est donc peu étonnant qu'ils se positionnent dans le mode « compromis » en ce qui a trait à la résolution de conflits, selon le modèle de Thomas et Kilmann (1974).

D'autres modes de résolution de conflits auraient-ils été privilégiés par les générations boomers et traditionnalistes? Il est plausible de répondre par l'affirmative. Les boomers tout autant que les traditionnalistes entretiennent un rapport différent avec l'autorité en milieu de travail. Ils conçoivent la structure d'une organisation comme une série de paliers hiérarchisés, que le travailleur se doit de respecter. La résolution de conflits, dans de tels cas, serait possiblement axée davantage sur l'« accommodation » voir même l'« évitement ». Le premier mode supposant que les traditionnalistes comme les boomers ne voudraient pas brimer la relation qu'ils entretiennent avec leur supérieur; le deuxième, l'évitement, découlant du fait que ces deux cohortes générationnelles respectent l'autorité reflétée à travers le parcours hiérarchique du gestionnaire.

Une analyse plus fine des générations de travailleurs X et Y montrent que ces derniers manifestent une plus forte identification au groupe « âge » que les premiers. En d'autres termes, la génération Y s'identifierait plus fortement aux valeurs et caractéristiques de sa génération que ne le feraient les X. Ces valeurs et caractéristiques, rappelons-le, sont celles de personnes technologiquement intuitives, dévouées à leurs tâches, plus collectives qu'individualistes, sociables, optimistes, flexibles mais aussi très entrepreneures. Avec de telles valeurs, on peut émettre l'hypothèse que les Y se situeraient ainsi à la fois sur l'axe orienté vers la tâche et les propres aspirations du travailleur, ainsi que sur l'axe orienté vers autrui, en fonction du modèle de Thomas et Kilmann (1974). Il n'est donc pas étonnant que ces travailleurs privilégient en majorité l'option « compromis » pour résoudre leurs conflits tout en optant aussi pour la « collaboration » de même que la « compétition »; Compte tenu que les deux premiers modes

sont ceux qui favorisent à la fois autrui et ses propres aspirations tandis que le mode « compétition » rejoint les valeurs individualistes, dévoués à leurs tâches et très innovateur des Y. Par contre, il est intéressant de noter que les membres de la génération X de cette entreprise sont un peu plus compétitifs que leurs plus jeunes collègues. Un tel résultat ne surprend pas non plus: les X constituent une petite génération sur le plan du nombre mais surtout, ils ont évolué dans un contexte socio-économique plutôt difficile; conséquemment, ils ont appris à ne compter que sur eux-mêmes et à s'assurer ainsi d'une place convenable sur le marché du travail. Leur esprit de compétition s'inscrit dans la continuité de ce mode de pensée.

Il est également intéressant de noter que les travailleurs X de cette entreprise s'identifient plus fortement au groupe social « sexe » qu'à leur groupe générationnel et ce, par rapport aux Y. Un tel constat s'inscrit aussi dans la continuité des caractéristiques de cette génération tout autant que de la perception véhiculée par rapport à celle-ci. En effet, non seulement, les individus de la génération X sont caractérisés comme des gens préconisant l'autonomie et l'indépendance au travail, mais ils sont également perçus comme des gens qui ont tendance à remettre en question l'autorité et la séniorité. Ce faisant, quoiqu'ils favorisent un climat de travail satisfaisant, leur réputation auprès d'autres générations est parfois mauvaise (Zemke et al., 2000; Lyons, 2003). Faut-il alors s'étonner qu'ils affichent un degré plus élevé d'identification à d'autres groupes sociaux, tel que celui basé sur le sexe plutôt que l'âge? On peut émettre l'hypothèse qu'un tel mécanisme permettrait de se parer, de se défendre contre la relative mauvaise réputation accolée à la génération X.

Par ailleurs, si cette même génération X s'identifie plus fortement au groupe social « sexe » qu'à celui de l'âge on supposerait qu'elle adopterait certains modes de résolution de conflits dérivés de cette identification. En d'autres termes, un travailleur masculin de la

génération X aurait davantage tendance à faire appel au mode « compétition » pour résoudre ses conflits que ne le ferait une collègue féminine de la même génération se basant sur les valeurs en lien avec le sexe (Brahnam & al., 2004; Ilmer, 1980; Kilmann & Thomas, 1977; Ruble & Stander, 1990; Rosenthal & Hautaluoma, 1988; Rubin & Brown, 1975; Jamieson & Thomas, 1974). Nos analyses de résultats croisant « sexe » et « âge » vont dans le sens de cette hypothèse : comme pour tous les groupes, les hommes de la génération X favorisent le « compromis », cependant ils ont aussi recours au mode « compétition », ce qui n'est pas le cas des femmes de cette même génération. Précisément, en ce qui a trait à ces dernières, notre étude suggère que la femme âgée de 29 à 43 ans priorise les styles « compromis » mais également le mode « collaboration », rejoignant ainsi certaines valeurs de travail « féminines », dénotées par certains chercheurs (Brahnam & al., 2004; Jamieson & Thomas, 1974; Rubin & Brown, 1975; Ilmer, 1980; Kilmann & Thomas, 1977; Ruble & Stander, 1990; Rosenthal & Hautaluoma, 1988).

Groupe social «statut» en lien avec les styles de résolutions de conflits

Notre ultime série de questions de recherche visait à déterminer jusqu'à quel point les travailleurs de l'entreprise, subalternes ou gestionnaires, s'identifient à leur statut ainsi que dans quelle mesure cette identification influence leurs modes de résolution de conflits. Nos résultats montrent que les groupes ciblés affichent des niveaux d'identification assez semblables en ce qui a trait au statut (4.54 sur 7 pour les gestionnaires et 5.11 sur 7 pour les subalternes) mais également en ce qui a trait au sexe (5.11 pour les gestionnaires et 5.16 pour les subalternes) et à l'âge (5.03 pour les gestionnaires et 5.06 pour les subalternes). Pour le premier groupe social, le statut, on dénote que ce sont les subalternes qui s'y identifient plus fortement que les gestionnaires. On peut supposer qu'il en est ainsi car les subalternes de cette entreprise sont plus

nombreux que les gestionnaires et parce que le développement des jeux vidéo au sein de leur entreprise dépend énormément des compétences de ces derniers, ce qui fait que leur travail est très valorisant. Ainsi, on peut présumer que les subalternes se comparent avantageusement aux exogroupes (les gestionnaires) et ce faisant, une telle situation stimule leur sentiment d'appartenance au groupe « statut ».

Néanmoins, gestionnaires comme subalternes, affichent une plus grande appartenance au groupe social « sexe » qu'à celui du « statut ». L'identité reliée au statut aurait-elle moins d'importance que celle rattachée au sexe dans ce milieu de travail? Compte tenu de l'asymétrie des sexes qui perdure toujours dans les organisations et qui s'explique notamment par la ténacité des stéréotypes sexistes, de l'entrée massive des femmes sur le marché du travail et à leur façon de gérer les choses différemment par rapport aux hommes, la forte identification au groupe social « sexe » n'est pas un phénomène surprenant. Les femmes de l'entreprise choisie dans le cadre de cette étude ne sont pas nombreuses et en conséquence, il est plausible de penser qu'elles se rattachent fort probablement au groupe des « femmes » afin de contrer les barrières organisationnelles. D'un autre côté, le statut majoritaire (en nombre) des hommes dans ce même milieu de travail stimule, voir facilite l'identification positive au groupe de travailleurs masculins. Par ailleurs, vu que les paliers hiérarchiques ne sont pas visiblement définis et que le tutoiement est de mise dans cette entreprise (parole d'un participant : « *Il n'existe pas une grande hiérarchie dans cette entreprise* », « *le tutoiement est monnaie courante* » et « *La hiérarchie est là mais moins communiquée* »), ceci diminue la séparation des groupes entre gestionnaires et subalternes et on pourrait être porté à croire que l'identification à ces groupes est moins tentante.

Le niveau élevé d'identification au groupe social « sexe » des gestionnaires comme des subalternes de cette entreprise influence-t-il leur style de résolution de conflits privilégié? En

d'autres termes, les hommes et les femmes gestionnaires, tout comme les hommes et les femmes subalternes adoptent-ils des comportements typiquement en lien avec le groupe social « sexe »? Rappelons tout d'abord que les résultats d'études antérieures portant sur le statut en milieu de travail fluctuent énormément d'une étude à l'autre et conséquemment, il serait audacieux d'en tirer une quelconque conclusion. Dans le cas de la présente étude, le croisement des données statistiques du groupe des « hommes » avec celui des « gestionnaires » montre que ce sont les modes « compétition », « collaboration » et « compromis » qui sont privilégiés par ce groupe. En revanche, les travailleurs masculins subalternes optent pour les modes « accommodation » et « évitement ». De tels résultats vont dans la continuité de ceux obtenus dans le cadre d'études antérieures (Zammuto & al., 1979; Holt & DeVore, 2005; Philips & Cheston, 1979). Par ailleurs, à la lumière des résultats d'études antérieures, il aurait été plausible de penser que le mode dominant de résolution de conflits des gestionnaires masculins de cette entreprise serait la « compétition », ce mode ayant été le plus souvent associé à ces deux groupes, cependant, ceux-ci priorisent plutôt le « compromis » dans le cadre de notre étude. De la même façon, quoique les subalternes masculins « évitent » davantage les résolutions de conflits que ne le font les gestionnaires, ils ont aussi majoritairement recours au « compromis ». En bref, gestionnaires comme subalternes masculins optent en priorité pour le « compromis » en situation de conflits. Devant de tels résultats, il faut comprendre que cette entreprise diffère de certaines entreprises ciblées dans le cadre d'études antérieures, comme celle de Holt et DeVore (2005) selon laquelle : « plus le pouvoir ou le statut d'un travailleur augmente face à un subalterne, plus celui-ci sera prêt à sacrifier ses buts et faire davantage de compromis pour maintenir une bonne relation avec son supérieur » (p.184). Dans la présente entreprise, les frontières hiérarchiques sont relativement perméables, l'information semble circuler en mode horizontal plutôt que vertical et

le travail en équipes est essentiel à la réalisation des projets de production. Ainsi, les travailleurs préfèrent sacrifier équitablement leurs buts en situation de conflit et miser ainsi sur le compromis, cela avec les employés de tous les niveaux.

En ce qui concerne les gestionnaires de sexe féminin, les analyses de la présente étude suggèrent que celles-ci privilégient les styles « compromis », « collaboration » et « évitement » dans le cadre d'un conflit ce qui rejoint sensiblement les conclusions d'études antérieures portant sur les femmes (Conrad, 1991; Rahim, 1983; Roloff & Greenberg, 1979; Shockley-Zalabak & Morely, 1984). Par ailleurs, il est intéressant de souligner que contrairement aux hommes gestionnaires, les femmes gestionnaires font quelques fois usage de l'« évitement » pour résoudre leurs conflits et qu'en revanche, leurs collègues masculins ont parfois recours au mode « compétition »? Pourtant, selon des études antérieures les hommes ont davantage recours au mode « évitement » que les femmes (Brahnam & al., 2004; Greeff & de Bruyne, 2000; Mackey & O'Brien, 1998; Haferkamp, 1991). Le fait que les hommes (subalternes comme gestionnaires) se retrouvent en situation majoritaire (en termes de nombre) au sein de l'entreprise ciblée est peut être une piste d'explication : rappelons que la « compétition » est un mode qui sous-tend que le travailleur priorise ses attentes au dépend des autres. Ce faisant, en situation majoritaire, ces « attentes » sont possiblement partagées par un grand nombre d'individus appartenant au même groupe social et le risque est alors minimisé quant il s'agit de faire valoir de telles attentes. En revanche, les femmes sont minoritaires (toujours en termes de nombre) au sein de l'entreprise à l'étude : elles doivent alors faire leur place, revendiquer une voie. Compte tenu qu'une des façons masculines traditionnelles de régler un conflit est celle de l'éviter (Brahnam & al., 2004; Greeff & de Bruyne, 2000; Mackey & O'Brien, 1998; Haferkamp, 1991), il est

plausible de penser que les femmes ont opté pour cette façon « masculine » de faire; autrement dit, la façon de faire du groupe majoritaire.

Enfin, les subalternes de sexe féminin utilisent en priorité dans cette entreprise les modes « compromis », « collaboration » et « évitement », une situation similaire à leurs consœurs gestionnaires. D'ailleurs, il est intéressant de noter que ce sont de nouveau les femmes qui optent davantage pour le mode « évitement » par rapport aux hommes. Un tel résultat est cependant peu surprenant à la lumière d'études antérieures (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964; Mills & Chusmir, 1988; Musser, 1982; Oetzel, 1999; Rahim & Buntzman, 1989; Renwick, 1975, 1977) suggérant que les travailleurs subalternes dans les entreprises ne pourraient se permettre une approche de résolution de conflits agressive envers leurs supérieurs (possiblement par crainte de perdre leur emploi); conséquemment, ils miseraient davantage sur des approches passives, tel que l'évitement.

Discussion générale

Le but de la présente étude consistait à déterminer dans quelle mesure, les hommes, les femmes, les travailleurs de différentes cohortes générationnelles tout comme de différents statuts s'identifient à leurs groupes sociaux respectifs au sein d'une organisation de travail. En outre, il s'agissait également de déterminer jusqu'à quel point cette identification s'inscrit en lien avec la façon de résoudre un conflit.

Les résultats relatifs à l'identification à des groupes sociaux révèlent que c'est le groupe basé sur le « sexe » pour lequel les travailleurs manifestent davantage de sentiments. De tels résultats surprennent peu compte tenu des inégalités entre les sexes qui perdurent toujours en milieu de travail, générant ainsi une forme de rivalité, davantage manifeste que pour les générations ou les statuts. De plus, comme la structure hiérarchique est relativement perméable

au sein de cette entreprise, les groupes sociaux basés sur le « statut » ont possiblement moins d'importance. Quant aux groupes sociaux basés sur l'« âge », auraient-ils pris davantage d'importance si la génération des baby-boomers de même que celle des traditionalistes avaient été omniprésentes au sein de cette organisation? Rappelons que les générations X et Y partagent une vision similaire en ce qui a trait à la façon de communiquer en milieu de travail (à l'horizontal plutôt qu'à la vertical), à l'autorité ainsi qu'à l'importance d'un environnement axé sur la dimension sociale. Ce faisant ces points de convergence ont pu faire en sorte de diminuer le besoin de démarcation et d'identification de ces deux générations à leurs groupes respectifs.

Quant au mode de résolution de conflit, de manière globale, c'est-à-dire nonobstant le groupe social auquel s'identifie un travailleur, c'est le « compromis » (selon lequel chacun doit délaissier une partie de ses intérêts/attentes afin de trouver une solution mutuellement acceptable pour les deux parties) qui semble primer largement sur les autres modes de résolution au sein de cette entreprise. Rappelons que le « compromis » se retrouve au centre du modèle de Thomas et Kilmann (1974) - *Conflict Mode (Management-of-Differences Exercise) Instrument* – croisant à la fois l'axe de la détermination et celui de la coopération. En soi, ce résultat est certes une bonne nouvelle pour l'entreprise à l'étude. Il sous-tend en effet que la nature même du travail et la culture organisationnelle pourraient jouer un rôle plus important que celui de l'identité sociale sur la base des groupes : ainsi, les travailleurs de cette entreprise seraient davantage orientés vers une culture de travail qui embrasse tout l'organisation et sa mission, ce qui engendrerait des comportements en faveur du compromis lorsqu'un conflit éclate. Cette hypothèse s'inscrit d'ailleurs dans la continuité des résultats de la méta-analyse de Holt et DeVore (2005), selon laquelle dans une entreprise de type « collective » plutôt qu'individualiste, les travailleurs seraient plus orientés vers le « compromis » plus que tout autre mode de résolution de conflit.

De plus, tel que nous l'avons évoqué plus haut, nous avons émis l'hypothèse de l'identité « *supragroupe* » (Dovidio, Gaertner & Kafati, 2000) pour l'entreprise à l'étude, laquelle pourrait expliquer le choix du mode « compromis » pour la plupart des participants. En effet, on peut se demander si le type d'organisation, la mission et les valeurs d'une entreprise influenceraient davantage le choix d'un mode de résolution de conflits que ne le ferait l'appartenance à des groupes sociaux (tel que ceux basés sur l'âge, le sexe ou le statut). Dans ce contexte, il serait pertinent d'évaluer dans quelle mesure les résultats obtenus dans la présente étude pourraient également s'appliquer à des entreprises beaucoup plus hiérarchisées et où les valeurs et les missions demeurent floues. Rappelons que l'entreprise ciblée ici est imprégnée d'une forte culture organisationnelle, que la hiérarchie est plutôt à l'horizontal et que le travail est très orienté vers un mode collaboratif. En ce sens, il n'est pas étonnant que les résultats montrent que malgré l'identité au sexe, à l'âge et au statut, les individus ont privilégié le mode « compromis »; ce mode est axé à la fois sur la tâche et sur autrui, ce qui concorde bien d'ailleurs avec les données compilées lors des entrevues qualitatives.

Toujours dans l'hypothèse d'une identité *supragroupe*, une étude réalisée par Randsley de Moura, Abrams, Retter, Gunnarsdottir et Ando (2009) sur le lien entre l'identité à l'organisation et la satisfaction au travail quant à l'intention de démissionner, montre bien en quoi l'identité à l'organisation joue un grand rôle dans les entreprises contemporaines. Les auteurs soutiennent que l'identité organisationnelle agit comme médiateur entre la satisfaction au travail et l'intention de démissionner. Ainsi, en contrôlant pour le sexe, l'âge et le type d'organisation, c'est l'« identité organisationnelle » qui semble constituer la variable conditionnant cette intention de démissionner. De tels résultats, combinés à l'hypothèse de

l'identité *supragroupe* constituent sans contredit des pistes de réflexion pour de futures recherches sur l'identité sociale et organisationnelle.

Par ailleurs, quoique le « compromis » constitue le mode de résolution privilégié par tous les groupes sociaux de cette entreprise, certains modes semblent en lien avec l'appartenance sociale. En ce qui concerne le sexe par exemple, le modèle de Thomas et Kilmann (1974) semble toujours de mise pour la présente étude et dans la continuité des résultats obtenus lors d'études antérieures (Brahnam & al., 2004; Jamieson & Thomas, 1974; Rubin & Brown, 1975; Ilmer, 1980; Kilmann & Thomas, 1977; Ruble & Stander, 1990; Rosenthal & Hautaluoma, 1988). Les femmes semblent préférer les méthodes douces et les hommes, une approche de résolution de conflits plus agressive traduisant ainsi la ténacité des stéréotypes sexistes. Un tel résultat est cependant surprenant dans une entreprise dont l'âge moyen des travailleurs est peu élevé (30 ans), même malgré cette jeunesse de la main-d'œuvre, celle-ci semble tout de même entretenir et nourrir des stéréotypes sur la base du sexe.

En ce qui a trait au lien entre les groupes basés sur l'« âge » et le mode de résolution de conflits au sein de l'entreprise ciblée, les résultats vont effectivement dans le sens anticipé : les X semblent quelques peu plus compétitifs que les Y puisqu'il s'agit d'une génération moins privilégiée au plan socio-économique. En outre, les plus jeunes perçoivent les plus vieux de manière stéréotypée : « *Les plus vieux viennent de la vieille école, ne pousse pas pour les promotions et sont « chialeur », aiment pas les changements (...) les plus jeunes veulent que ça bouge, qu'on fasse des changements, aiment les promotions (...)* ». Un tel résultat révèle le travail qui reste à faire quant aux stéréotypes âgistes en milieu de travail. On peut d'ailleurs présumer que la présence au sein de l'entreprise étudiée de travailleurs des générations boomers

et traditionalistes aurait probablement accentué ce démarcage stéréotypé des plus vieux travailleurs.

Enfin, en ce qui a trait aux groupes basés sur le « statut » et le mode de résolution de conflits, les subalternes semblent peu confronter leurs supérieurs lorsqu'il s'agit de résoudre un conflit, ce qui s'inscrit d'ailleurs dans la continuité des études antérieures; cependant, les gestionnaires optent aussi pour des approches basées sur le compromis. La structure hiérarchique aplatie de cette entreprise explique possiblement l'orientation vers le « compromis », que l'on soit subalterne ou supérieur.

Limites

Compte tenu de la petite taille de l'échantillon, de l'inégalité des groupes de participants, du recrutement volontaire de ces derniers et du fait que seules les générations X et Y ont complété le questionnaire, les manipulations statistiques ont été restreintes à un portrait descriptif. Il faut donc faire preuve de prudence quant à l'interprétation des résultats, particulièrement quant aux liens potentiels entre l'identification aux groupes sociaux et aux modes de conflits en milieu de travail. De plus, l'inclusion d'une mesure de désirabilité sociale aurait permis de valider davantage la réponse des participants, particulièrement en ce qui a trait aux modes de résolution de conflits. Enfin, il importe de préciser que cette étude s'est appuyée sur le questionnaire de Thomas et Kilmann (1974); ce faisant, seule la *perception* des travailleurs quant à leurs modes de résolution de conflits a été mesurée et non la résolution en tant que telle, c'est-à-dire en situation réelle.

Conclusion

Les changements démographiques et structurels que connaissent les entreprises contemporaines génèrent de nouvelles cultures de travail et certainement de nouvelles façons de percevoir et de résoudre des conflits. En tentant de circonscrire l'influence de l'identification à des groupes sociaux sur ces façons de percevoir et de résoudre des conflits au travail, la présente étude a permis (a) d'approfondir la théorie de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1979), tout autant que (b) jeter un nouveau regard sur la perspective de Thomas et Kilmann (1974). Au plan pratique, l'objet de l'étude s'avère tout à fait pertinent en ce que mieux comprendre les processus intergroupes dans un contexte de conflits en milieu de travail et s'avère essentiel dans une perspective de collaboration, voire de mentorat et de transfert des connaissances. Il serait donc intéressant, pour les recherches futures et avec un échantillon de plus grande taille, de cibler une entreprise où les quatre cohortes générationnelles sont à peu près également représentées afin de voir si elles génèreraient des styles de résolution de conflits différents. Une étude ultérieure pourrait aussi inclure une mesure d'identification à « l'organisation » tel que la notion d'identité « *supragroupe* », cela afin de déterminer dans quelle mesure cette identification agit comme « modérateur » de l'identité sur la base des groupes sociaux quant à l'influence de cette dernière sur la résolution de conflits. Enfin, compte tenu que la présente étude a été menée dans le domaine privé, il serait également pertinent d'effectuer une étude semblable dans le domaine public, tel que le secteur gouvernemental.

Références

- Acker, J. (1992). *Gendering organizational theory in Gendering organizational analysis*. Albert J. Mills, and Petra Tancred (Eds.), 248-260. London: Sage.
- Adams, M. (1998). *Sex in the snow: Canadian social values at the end of the millennium*. Toronto: Penguin Books.
- Benshop, Y., & Doorewaard, H. (1998). Covered by equality: The gender subtext of organization. *Organization Studies*. 19(5), 787-805.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Bourhis, R. Y., & Leyens, J-P. (1994). *Stéréotypes, discriminations et relations intergroupes*. Liège : Mardaga.
- Brahnam, S. D., Margavio, T. M., Hignite, M. A., Barrier, T. B., & Chin, J. M. (2004). A gender-based categorization for conflict resolution. *Journal of Management Development*. 24(3), 197-208.
- Cahn, D. D. (1992). *Conflict in intimate relationships*. New York: Guilford.
- Carothers, B. J., & Allen, J. B. (1999). Relationships of employment status, gender role, insult, and gender with the use of influence tactics. *Sex Roles*, 41, 375-386.
- Conrad, C. (1991). Communication in conflict: Style-strategy relationships. *Communication Monographs*, 58, 135-155.
- Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (2007). Generations in the workplace: Understanding age diversity. *The Business Review*. 9(1), 16-22.
- Coupland, D. (1991). *Generation X: tales for an accelerated culture*. Éditeur New York: St. Martin's Press.

- De la Sablonnière, R., Tougas, F., & Lortie-Lussier, M. (Sous presse). Dramatic social change in Russia and Mongolia: Connecting relative deprivation to social identity. *Journal of Cross-Cultural Psychology*.
- Dovidio, J. F., Gaertner, S. L., & Kafati, G. (2000). Group identity and intergroup relations: The Common Ingroup Identity Model. In S. R. Thye, E. Lawler, M. Macy, & H. Walker (Eds.), *Advances in group processes* (Vol. 17, pp. 1-35). Stamford, CT: JAI.
- Ely, R., & Padavic, I. (2007). A feminist analysis of organizational research on sex differences. *Academy of Management Review*, 32 (4), 1121-1143.
- Ferrao, V. (2006). Division de la statistique du travail. *Statistique Canada*. Consulté le 10 avril 2008, à <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/070824/dq070824a-fra.htm>
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- FGI (2004, Septembre), One Workplace, four generations: Managing their conflicting needs. *Working Well for Managers*, 7, Consulté le 27 avril 2009, à http://www.mta.ca/hr/managers/workingwell_sept2004.pdf#search=%22Working%20for%20managers%20One%20workplace%2C%20Four%20generations%20FGI%22
- Folger, J. P., & Poole, M. S. (1984). *Working through conflict*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Foot, D. K. (1998). *Boom, bust and echo 2000: Profiting the demographic shift in the new millenium*. Toronto: MacFarlane, Walter and Ross.
- Forsyth, D. R. (1990). *Group dynamics*. Pacific Grove: Brooks/Cole.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and commercial training*, 39(2), 99 à 102.
- Greeff, A. P., & de Bruyne, T. (2000). Conflict management style and marital satisfaction. *Journal of Sex and Marital Therapy*, 26, 321-355.

- Gruber, K. J., & White, J. W. (1988). Gender differences in the perception of self and others' use of influence strategies. *Sex Roles, 15*, 107-119.
- Gross, M. A., Guerrero, L. K., & Alberts, J. K. (2004). Perceptions of conflict strategies and communication competence in task-oriented dyads. *Journal of Applied Communication Research, 32*(3), 249-270.
- Haferkamp, C. J. (1991). Orientation to conflict: gender, attributions, resolution strategies, and self-monitoring. *Current Psychology, 10*(4), 227-267.
- Holt, J. L., & DeVore, C. J. (2005). Culture, gender organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations, 29*, 165-196.
- Howe, N., & Strauss, B. (1993). *13th Gen: Abort, rety, ignore, fail*. New York: Vintage Books.
- Imer, J. R. (1980). *The effects of occupational category, organizational level, organizational size, sex and conflict opponent on the conflict-handling styles of hospital management personel*. Unpublished MBA thesis, Youngstown, State University.
- Jamieson, D. W. & Thomas K. W. (1974). Power and conflict in student-teacher relationship. *Journal of Applied Behavioral Science, 10*, 321-336.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, P. R., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1974). *Méthode Thomas-Kilmann d'Évaluation du Comportement en Situation de Conflit*. Mountain View: CPP, Inc.
- Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict handle behaviour, the «MODE» Instrument. *Educational and Psychological Measurement, 37*, 309-325.

- Korabik, K., Baril, G. L., & Watson, C. (1993). Manager's conflict management style and leadership effectiveness: The moderating effects of gender. *Sex Role, 29*(5/6), 405-418.
- Kray, L. J., & Haselhuhn, M. P. (2007). Implicit negotiation beliefs and performance: Experimental and longitudinal evidence. *Journal of Personality and Social Psychology, 93*(1), 49-64.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). *When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work*. New York: Harper Collins.
- Lewis, M. (2001). *Next: The future just happened*. New York: W. W. Norton and Company.
- Lindsay, C. Division de la statistique sociale et autochtone. Femme au Canada. (2006). *Statistique Canada*. Consulté le 10 avril 2008, à <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/060307/dq060307a-fra.htm>
- Lizzio, A., Wilson K. L., Gilchrist, J., & Gallois, C. (2003). The role of gender in the construction and evaluation of feedback effectiveness. *Management Communication Quarterly, 16*(3), 341-379.
- Loomis, J. E. (2000). *Generation X*, Rough Notes Co., Indianapolis: IN.
- Lyons, S. (2003). *An exploration of generational values in life and at work* (Doctoral Thesis, Carleton University). National Library of Canada, 1-453.
- Mackey, R. A., & O'Brien, B. A. (1998). Marital conflict management : gender and ethnic differences. *Social Work, 43*(2), 128-169.
- McGuire, D., By R. T., & Hutchings, K. (2007). Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organisations. *Journal of European Industrial training, 31*(8), 592-608.

- McInnis, R. M. (1976). Notes to Accompany Tables of Working Population by Industry and Occupation Group, Université Queen's, texte photocopie par *Statistique Canada*. Consulté le 24 mars 2009, à http://www.statcan.gc.ca/pub/11-516-x/sectiond/D8_85-fra.csv
- Mead, M. (1978). *Culture and commitment: The new relationships between the generations in the 1970s*. New York: Columbia University Press.
- Mills, J., & Chusmir, L. H. (1988). Managerial conflict resolution styles: Work and home differences. In Goldsmith, E. (Ed.), *Work and family: Theory, research, and applications* (special issue). *Journal of Social Behavior and personality*, 3(4), 303-316.
- Musser, S. J. (1982). A model for predicting the choice of conflict management strategies by subordinates in high-stakes conflicts. *Organizational Behavior and Human Performance*, 29, 257-269.
- Oetzel, J. G. (1999). The influence of situational features on perceived conflicts styles and self-construal in work groups. *International Journal of Intercultural Relations*, 23(4), 679-695.
- Offerman, L. R., & Schrier, P. E. (1985). Social influence strategies: The impact of sex role, and attitudes toward power. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11, 286-300.
- Patota, N., Schwartz, D., & Schwartz, T. (2007). Leveraging generational differences for productivity gains. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 11(2), 1-10.
- Phillips, E., & Cheston, R. (1979). Conflict resolution: What works? *California Management Review*, 21(4), 76-83.
- Pruitt, D. G. (1998). Social conflict. In D. T. Gilberts, S. T. Fiske et Lindzey (Eds.). *The Handbook of social psychology* (Vol. 2, 2nd ed, pp.470-503). New York: McGraw-Hill.

- Purohit, Y. S., & Simmers, C. A. (2006). Power distance and uncertainty avoidance: a cross national examination of their impact on conflict management modes, *Journal of International Business Research*, 5(1), 1-19.
- Putnam, L. L., & Poole, M. S. (1987). *Conflict and negotiation*. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (pp. 549-599). Beverly Hills, CA: Sage.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368-375.
- Rahim, M. A. (1986). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *The Journal of Social Psychology*, 126(1), 79-86.
- Rahim, M. A., & Buntzman, G. F. (1989). Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates, and subordinate compliance and satisfaction. *The Journal of Psychology*, 123(2), 195-210.
- Randsley de Moura, G., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S., & Ando, K. (2009). Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology*, 39, 540-557.
- Renwick, P. A. (1975). Perception and management of superior-subordinate conflict. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 444-456.
- Renwick, P. A. (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.

- Roloff, M. E., & Greenberg, B. S. (1979). Sex differences in choice of modes of conflict resolution in real-life and television. *Communication Quarterly*, 27, 3-12.
- Rosenthal, D. B., & Hautaluoma, J. (1988). Effects of importance of issues, gender, and power of contenders on conflict management style. *Journal of Social Psychology*, 128, 699-701.
- Rubin, J. Z., & Brown, B. R. (1975). *The social psychology of bargaining and negotiation*. New York: Academic Press.
- Ruble, T. L., & Stander, N. E. (1990, June). *Effects of role and gender on conflict-handling styles*. A paper presented at the third conference of the International Association for Conflict Management, Vancouver, BC.
- Shockley-Zalabak, P., & Morely, D. D. (1984). Sex differences in conflict style preferences. *Communication Research Reports*, 1, 28-32.
- Statistique Canada (2009); Division de la statistique du travail, *Information sur la population active*, Ministre de l'industrie, 1-62.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W.G. Austin & S. Worchel (Eds). *The social psychology of intergroup relations*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In W.G. Austin & S. Worchel (Eds). *Psychology of intergroup relations*. Chicago, MI: Nelson-Hall.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand-McNally, 213-242.
- Un coup d'œil sur le Canada 2008. Le marché du travail. *Statistique Canada*. Consulté le 2 avril 2009, à http://www45.statcan.gc.ca/2008/cgco_2008_008-fra.htm#t23

Valentine, P. E. B. (2001). A gender perspective on conflict management strategies of nurses.

Journal of Nursing Scholarship, 1,69-74.

Vallerand, R. J. (1994). *Les fondements de la psychologie sociale*. Montréal: Édition La

Chenelière.

Wilson, F. (1996). «Researchers note: organizational theory: blind and deaf to gender?».

Organizational Studies, 17(5), 825-842.

Zammuto, R. F., London, M., & Rowland, K. M. (1979). Effects of sex on commitment and

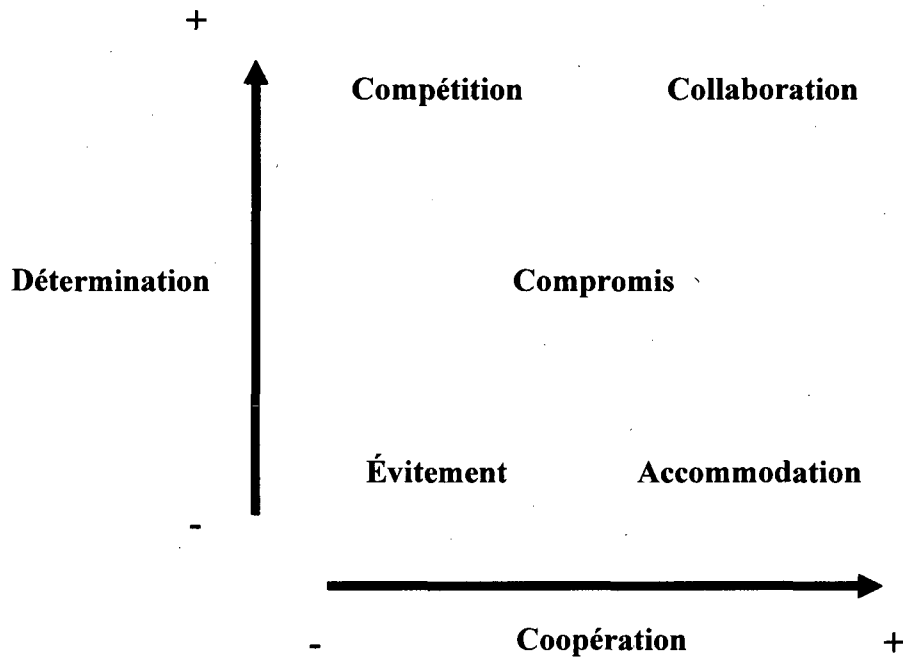
conflict resolution. *Journal of Applied Psychology*, 64(2), 227-231.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of*

Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace. Toronto: Amacom.

Figure 1

Le « Conflict MODE (Management-of-Differences Exercise) Instrument » de Thomas et Kilmann (1974).



Annexe A

1. SECTION A - Questions démographiques

Ces questions nous aident à mieux vous connaître mais ne permettent aucunement de vous identifier. Veuillez cocher ou inscrire un chiffre aux endroits appropriés.*

*Dans ce questionnaire, pour des raisons d'espaces, les énoncés au masculin incluent le féminin.

*** 1. Domaine de travail:**

Précisez votre profil
professionnel (ex:
programmeur,
animateur,...)

Depuis combien de temps
environ êtes-vous à
l'emploi de la présente
entreprise (mois et/ou
années) ?

*** 2. État civil:**

marié(e)

Union libre

Divorcé(e)

Séparé(e)

Célibataire

*** 3. Plus haut niveau d'éducation atteint:**

École secondaire

Diplôme de niveau collégial/CÉGEP

Formation universitaire (baccalauréat)

Formation universitaire (maîtrise ou doctorat)

*** 4. En lien avec votre réponse à la question 3, veuillez préciser le nombre d'années complétées et la discipline d'étude :**

Nombre d'années
complétées

Précisez la discipline
d'étude

*** 5. Langues:**

Français

Anglais

Autre

Langue maternelle

Langue de travail

Autre (spécifiez)

2. SECTION B

Dans cette section, nous vous demandons d'indiquer jusqu'à quel point vous êtes en accord avec les énoncés suivants.

- * 1. Dans un premier temps nous vous demandons de choisir la catégorie de sexe qui vous correspond:**

Homme

Femme

- * 2. Dans un deuxième temps, nous vous demandons DE RÉPONDRE EN FONCTION DE VOTRE RÉPONSE PRÉCÉDENTE - À SAVOIR, EN FONCTION DU GROUPE HOMME OU FEMME (Ex. Si vous êtes une femme, le premier énoncé se lit comme suit: En général, j'ai beaucoup de choses en commun avec les femmes dans mon milieu de travail).**

1 - Pas du tout
d'accord

2

3

4 - Ni peu, ni
beaucoup

5

6

7 - Tout à fait
d'accord

En général, j'ai beaucoup de choses en commun avec les femmes/hommes dans mon milieu de travail.

Je m'identifie au groupe des femmes/hommes dans mon milieu de travail.

Faire partie du groupe des femmes/hommes au travail est une caractéristique importante de qui je suis.

Je pense que les femmes/hommes dans mon milieu de travail ont peu de raisons d'être fiers (fières).

En général, j'ai une bonne opinion du groupe des femmes/hommes dans mon milieu de travail.

En général, j'ai beaucoup de respect pour le groupe des femmes/hommes dans mon milieu de travail.

Je me sens bien au sein du groupe des femmes/hommes dans mon milieu de travail.

J'aime faire des choses qui ont un impact sur le groupe des femmes/hommes dans mon milieu de travail.

Lorsque j'entends quelqu'un dire du mal d'un (e) femme/homme dans mon milieu de travail, je le (la) défends.

Je fais des efforts pour ne pas être considéré comme appartenant au groupe des femmes/hommes au travail.

3. SECTION C

Dans cette section, nous vous demandons d'indiquer jusqu'à quel point vous êtes en accord avec les énoncés suivants.

*** 1. Dans un premier temps, nous vous demandons d'encercler la catégorie d'âge qui vous correspond parmi les suivantes:**

28 ans et moins

29 à 43 ans

44 à 62 ans

63 à 88 ans

*** 2. Dans un deuxième temps, nous vous demandons d'encercler votre réponse en réfléchissant à votre groupe d'âge.**

1 - Pas du tout d'accord 2 3 4 - Ni peu, ni beaucoup 5 6 7 - Tout à fait d'accord

En général, j'ai beaucoup de choses en commun avec les travailleurs de mon groupe d'âge.

Je m'identifie aux travailleurs de mon groupe d'âge.

Être un travailleur de mon groupe d'âge est une caractéristique importante de qui je suis.

Je pense que les travailleurs de mon groupe d'âge ont peu de raisons d'être fiers (fières).

En général, j'ai une bonne opinion des travailleurs de mon groupe d'âge.

En général, j'ai beaucoup de respect pour les travailleurs de mon groupe d'âge.

Je me sens bien au sein des travailleurs de mon groupe d'âge.

J'aime faire des choses qui ont un impact sur les travailleurs de mon groupe d'âge.

Lorsque j'entends quelqu'un dire du mal d'un travailleur de mon groupe d'âge, je le défends.

Je fais des efforts pour ne pas être considéré(e) comme appartenant aux travailleurs de mon groupe d'âge.

4. SECTION D

Dans cette section, nous vous demandons d'indiquer jusqu'à quel point vous êtes en accord avec les énoncés suivants.

- * 1. Dans un premier temps, nous vous demandons d'encercler la catégorie du statut professionnel qui vous correspond parmi les suivantes.**

Gestionnaire

Subalterne

- * 2. Dans un deuxième temps, nous vous demandons d'encercler votre réponse en réfléchissant à votre statut professionnel. Il s'agit donc de lire les énoncés en fonction de votre statut de gestionnaire OU de votre statut de subalterne. (Ex. Si vous êtes un subalterne, le premier énoncé se lit comme suit: En général, j'ai beaucoup de choses en commun avec les subalternes).**

1 - Pas du tout d'accord 2 3 4 - Ni peu, ni beaucoup 5 6 7 - Tout à fait d'accord

En général, j'ai beaucoup de choses en commun avec les

gestionnaires/subalternes.

Je m'identifie aux gestionnaires/subalternes.

Être un gestionnaire/subalterne est une caractéristique

importante de qui je suis.

Je pense que les gestionnaires/subalternes ont peu de raisons d'être fiers (fières).

En général, j'ai une bonne opinion des gestionnaires/subalternes.

En général, j'ai beaucoup de respect pour les gestionnaires/subalternes.

Je me sens bien au sein des gestionnaires/subalternes.

J'aime faire des choses qui ont un impact sur les gestionnaires/subalternes.

Lorsque j'entends quelqu'un dire du mal d'un gestionnaire/subalterne, je le défends.

Je fais des efforts pour ne pas être considéré(e) comme appartenant aux gestionnaires/subalternes.

5. SECTION E

*** 1. Choisissez l'énoncé qui décrit le mieux l'attitude que vous prenez habituellement en milieu de travail.**

(1 vous ressemblant le moins et 5 vous ressemblant le plus)

	1 (vous ressemblant le moins)	2	3	4	5 (vous ressemblant le plus)
Je n'aime pas les discussions; c'est tellement plus simple d'abonder dans le sens de l'autre.					
Il m'importe de gagner la partie. Je n'aime pas faire de compromis ou baisser les bras.					
Mon but est d'essayer de trouver une solution pour que les deux parties soient pleinement satisfaites.					
J'essaie autant que possible d'éviter les situations conflictuelles.					
Je crois que, dans la plupart des cas, il y a moyen de partager l'objet du conflit de manière à satisfaire les deux parties.					
Je n'aime pas me retrouver dans une situation de conflit. J'évite donc de côtoyer ceux qui s'y retrouvent.					
Il m'importe d'être en harmonie avec mon entourage, alors j'ai tendance à baisser les bras.					
Dans une situation de conflit, je pose beaucoup de questions afin d'aller au fond des choses et de découvrir ce que l'autre personne pense, ce qu'elle ressent et pourquoi.					
L'opinion des autres m'importe peu; l'atteinte de mes propres objectifs m'importe plus que de savoir ce que les autres pensent de moi.					
Dans une situation de conflit, je trouve habituellement un terrain d'entente qui fait en sorte que nous parvenons à une solution rapidement.					
Je crois que la plupart du temps il est préférable					

d'ignorer le conflit, car il y a de fortes chances qu'il se règle par lui-même.

Je préfère « traiter mes ennemis avec courtoisie » et rester en paix avec mon entourage, même si cela signifie que je n'aurai pas toujours ce que je veux.

À mon avis, chacun y perd dans une situation de conflit, et jamais rien de bon n'en ressort.

Je trouve important qu'une fois le conflit réglé, les deux parties continuent d'entretenir une bonne relation.

Même si cela peut prendre beaucoup plus de temps, je crois qu'il convient d'abord de bien examiner la nature du conflit, et ensuite de trouver des solutions originales en vue de le régler sans qu'aucune des deux parties n'ait à faire de compromis ou à capituler.

Je crois que la façon la plus efficace de régler un conflit est que chacun y mette du sien.

Je fais tout ce qui est nécessaire pour gagner la partie.

J'essaie d'abord de trouver des points sur lesquels on peut s'entendre, ensuite j'essaie de trouver la meilleure solution.

Je crois qu'il est plus simple de faire semblant d'être d'accord pour sauver la relation que de risquer d'avoir un affrontement.

Je fais en sorte d'ignorer les questions qui risquent d'engendrer un conflit.

Je sais ce que je veux et généralement je fais en sorte de l'obtenir, même si notre relation risque d'en souffrir un peu.

Je suis prêt à faire un compromis, particulièrement si l'autre partie exprime une opinion bien arrêtée sur la question.

En situation de désaccord,

J'arrive rapidement à avoir le dessus dans la discussion grâce à des arguments solides et à ma persévérance.

Je n'aime pas blesser les autres dans leur amour propre, alors la plupart du temps j'appuie leurs décisions.

J'accepte volontiers de faire un compromis; par conséquent, la plupart des situations de conflit dans lesquelles je me retrouve se règlent facilement et rapidement.

2. LA PRÉSENTE ÉTUDE COMPORTE UNE SECONDE ÉTAPE SUIVANT CE QUESTIONNAIRE, IMPLIQUANT LA PARTICIPATION À UNE ENTREVUE.

Seriez-vous intéressé à prendre part à cette entrevue?

Oui

Non

Si vous avez indiqué « oui », prière de fournir une adresse courriel générique par laquelle les chercheurs pourront vous contacter.

FIN DU QUESTIONNAIRE

MERCI DE VOTRE PRÉCIEUSE COLLABORATION!

Annexe B

1. SECTION A - Demographic questions

Although the questions below help us know more about you, they do not make it possible to identify you in any way. Please check or write your answer.*

*Unless otherwise stated, whenever the masculine gender is used, both men and women are included.

*** 1. Work area:**

What is your specialization (ex. programmer, animator, etc.)

Approximately how long have you been employed in this business? (in terms of years and-or months)

*** 2. Marital status:**

Married

Common-law marriage

Divorced

Separated

Single

*** 3. Highest level of education achieved:**

High school

College diploma / CÉGEP

University education (Bachelor's degree)

University education (Master's degree or Doctorate)

*** 4. In reference to your answer to question 3, please specify the number of years completed and the field of study.**

Number of years completed:

Specify the field of study:

5. Language:

French

English

Other

Language most often spoken at home:

Language most often used at work:

Other (please specify)

2. SECTION B

In this section, you are asked to indicate the extent to which you agree with the statements below.

1. First, please check your gender:

Man

Woman

*** 2. You then will have to read each statement according to the men OR the women in your workplace. (Ex: If you are a woman, the first statement is read as follows: In general, I have a lot of things is common with the women in my workplace).**

	1 - Totally disagree	2	3	4 - Neither agree nor disagree	5	6	7 - Totally agree
In general, I have a lot of things in common with the men/women in my workplace.							
I identify with the group of men/women in my workplace.							
Being part of the group of men/women in my workplace is an important part of who I am.							
I think that the men/women in my workplace have few reasons to be proud.							
In general, I have a positive opinion of the group of men/women in my workplace.							
In general, I have a great deal of respect for the group of men/women in my workplace.							
I feel comfortable among the group of men/women in my workplace.							
I enjoy doing things that impact the group of men/women in my workplace.							
When I hear someone say something negative about a man/woman in my workplace, I defend the worker.							
I make an effort not to be considered as belonging to the group of men/women in the workplace.							

3. SECTION C

In this section, you are asked to indicate the extent to which point you agree with the statements below.

*** 1. First, please check the age group to which you belong.**

- 28 years old or less
- 29 to 43 years old
- 44 to 62 years old
- 63 to 88 years old

*** 2. Secondly, when answering the following statements, please refer exclusively to the workers of your AGE GROUP.**

	1 - Totally disagree	2	3	4 - Neither agree nor disagree	5	6	7 - Totally agree
In general, I have a lot of things in common with the workers in my age group.							
I identify with the workers in my age group.							
Being a worker in my age group is an important part of who I am.							
I think that the workers in my age group have few reasons to be proud.							
In general, I have a positive opinion of the workers in my age group.							
In general, I have a great deal of respect for the workers in my age group.							
I feel comfortable among the workers in my age group.							
I enjoy doing things that impact the workers in my age group.							
When I hear someone say something negative about a worker in my age group, I defend the worker.							
I make an effort not to be considered as a part of the workers in my age group.							

4. SECTION D

In this section, please indicate the extent to which you agree with the statements below.

*** 1. First, please check the professional status which characterizes you:**

Manager

Subordinate

*** 2. Secondly, when answering the following statements, please refer exclusively to your professional status. You then will have to answer in terms of either being a manager OR being a subordinate.**

1 - Totally disagree	2	3	4 - Neither agree nor disagree	5	6	7 - Totally agree
-------------------------	---	---	--------------------------------------	---	---	----------------------

In general, I have a lot of things in common with the managers/subordinates.

I identify with the managers/subordinates.

Being a manager/subordinate is an important part of who I am.

I think that the managers/subordinates have few reasons to be proud.

In general, I have a positive opinion of the managers/subordinates.

In general, I have a great deal of respect for the managers/subordinates.

I feel comfortable among the managers/subordinates.

I enjoy doing things that impact the managers/subordinates.

When I hear someone say something negative about a manager/subordinate, I defend the worker.

I make an effort not to be considered as part of the group of managers/subordinates.

5. SECTION E

*** 1. Choose the response that fits how you usually feel in the workplace.
(1 being least like you and 5 being most like you in the workplace)**

1 (least like you)

2

3

4

5 (most like you)

I can't be bothered arguing, it's easier to just do what the other person wants.

It's important for me to win. I don't like to compromise or give in.

My goal is to try and find a solution where both parties get what they want and are fully satisfied.

I try to stay away from situations that are in any way confrontational, no matter what.

I think in most situations there is a way to meet halfway so that both parties can be satisfied.

I don't like being in a conflict situation, and I make sure I'm not around others who might be part of one.

It's important for me to have harmony around me so I often find myself giving in to other people.

In a conflict situation, I ask a lot of questions to get to the bottom of things and to find out what the other party is thinking and feeling, and why.

Other people's opinions don't mean a lot - meeting my goals is more important than what they think of me.

In a conflict situation I usually can find a middle ground so we can come to a quick solution.

I feel most of the time it is better to just ignore conflict and it will just resolve itself.

I'd rather "kill my enemies with kindness" and keep the peace, even if it means I don't always get what I want.

To me conflict is always a lose-lose situation and nothing good comes of it.

It is important for me that conflict gets resolved

In a manner that maintains a good relationship for the parties afterwards.

I feel it is important to fully explore an issue we disagree about and to find creative solutions that don't require either of us from having to compromise or giving in, even though it may take a lot more time.

I think a bit of give-and-take is the most effective way to resolve a conflict - as long as both parties are giving.

I do whatever is necessary to win.

I try to find things we can both agree on then use that as a base to determine options that might be a solution.

I find it easier to smooth things over and agree for the sake of the relationship rather than run the risk of a confrontation.

I'll do whatever I can to ignore issues that could potentially lead to a conflict or disagreement.

I know what I want and I usually make sure I get it, even if the relationship suffers a bit as a result.

I'm willing to compromise, especially if the other party feels strongly about an issue.

If I disagree, I can usually win any argument either with the strength of my argument or by outlasting the other party.

I don't like to hurt other people - it's usually easier to just go along with whatever they want if it makes them happy.

I find that I'm usually willing to go half-way, and therefore most conflicts are resolved quickly and easily.

*** 2. AS A FOLLOW-UP TO THIS QUESTIONNAIRE, THE PRESENT STUDY INCLUDES A SECOND STEP, WHICH INVOLVES PARTICIPATING IN AN INTERVIEW.**

Would you be interested in taking part in such an interview?

Yes

No

If you answered «yes» to the above question, please provide a generic e-mail address to allow researchers to contact you.

END OF QUESTIONNAIRE

THANK YOU FOR YOUR PRECIOUS COLLABORATION!

Annexe C

Entrevues semi-dirigés

Entrevue no.

Date :

Sexe :

Statut :

1. Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette compagnie?
2. Quel est votre rôle au sein de cette compagnie / statut?
3. Au travail, sur une base quotidienne, avec qui devez-vous interagir le plus souvent? Donnez-moi un profil type si possible?
4. Pourriez-vous dire qu'il y a également un « type » de travailleur avec qui vous êtes le plus souvent en conflit? Pouvez-vous me décrire ce travailleur type?
5. Comment gérez-vous habituellement vos conflits en milieu de travail? Décrivez-moi les moyens, la façon avec laquelle vous vous y prenez?
6. Lorsque vous êtes dans une situation de conflit, est-ce que vous tenez compte du sexe de la personne dans la façon dont vous vous y prenez pour faire face à ce conflit? En outre, est-ce que vous percevez une différence dans la façon dont les hommes et les femmes règlent un conflit? Est-ce que l'un vous semble plus efficace que l'autre? Vous-même vous trouvez-vous plus efficace?
7. Lorsque vous êtes dans une situation de conflit, est-ce que vous tenez compte de l'âge de la personne dans la façon dont vous vous y prenez pour faire face à ce conflit? En outre, est-ce que vous percevez une différence dans la façon dont les plus vieux ou les plus jeunes règlent un conflit? Est-ce que l'un vous semble plus efficace que l'autre? Vous-même vous trouvez-vous plus efficace?
8. Lorsque vous êtes dans une situation de conflit, est-ce que vous tenez compte du statut de la personne dans la façon dont vous vous y prenez pour faire face à ce conflit? En outre, est-ce que vous percevez une différence dans la façon dont les gestionnaires ou les subalternes règlent un conflit? Est-ce que l'un vous semble plus efficace que l'autre? Vous-même vous trouvez-vous plus efficace?
9. Aimeriez-vous ajouter quelque chose?

Merci de votre collaboration



Université d'Ottawa University of Ottawa

Service de subventions de recherche et de déontologie Research Grants and Ethics Services

COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE EN SCIENCES SOCIALES ET HUMANITÉS

ATTESTATION D'APPROBATION DÉONTOLOGIQUE

La présente attestation certifie que le Comité d'éthique de la recherche en Sciences Sociales et Humanités de l'Université d'Ottawa a examiné la demande d'approbation déontologique pour le projet intitulé **L'identification aux groupes sociaux : un regard sur les conflits dans la perspective de Thomas-Kilmann (Dossier # 06-08-27)** présenté par Valérie Bisson et supervisé par Martine Lagacé du Département de communication de l'Université d'Ottawa. Le Comité d'éthique a déterminé que la demande respectait les principes déontologiques établis par l'Énoncé de politique des trois conseils et par les règles de procédure des Comités d'éthique de l'Université d'Ottawa et a donc accordé une catégorie 1a (approbation) à ce projet.

La présente attestation est valide pour un an à partir de la date indiquée ci-dessous.

Leslie-Anne Barber
Responsable de la déontologie en recherche
Pour le Président du CÉR en Sciences Sociales et Humanités
Peter Beyer

1 octobre 2008
Date